

6
07.06.2023

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

МАРУЩАК Оксана Вікторівна
(студентка групи ЗМО-19-1)



БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ ГУД ФУД»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

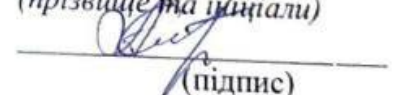
Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023 р.
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н. доц. Юрківська Л.Й.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент:
к.е.н. доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління системою мотивації працівників на підприємстві.....	6
1.1. Сутність та роль мотивації працівників на підприємстві.....	6
1.2. Система управління мотивацією персоналу підприємства.....	11
1.3. Система показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників підприємства.....	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу мотивації персоналу підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління системою мотивації працівників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД».....	33
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД».....	37
2.3. Оцінка системи мотивації працівників підприємства.....	47
2.4. Напрями удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД».....	53
Висновки до розділу 2.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним фактором, який і забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та гарну репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства.

Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, стають нагальними завданнями підприємства.

Мотиваційна функція є однією з найважливіших організаційної культури, вона проявляється в стимулюванні креативного мислення, прояві лідерських здібностей персоналу і в сприянні підвищення продуктивності праці. Важливим джерелом нематеріальних стимулів для найманого персоналу є такі обов'язкові елементи організаційної культури як: місія, цінності, різноманітні норми та символи.

Питаннями мотивації праці займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: А. Сміт, М. Вольський, І. Вернадський, Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон, К. Левін, А. Маслоу, 5 Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Л. Портер, Е. Лоуер, У. Оучі, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, В. Врум, С. Адамс.

У кожного працівника, окрім визначених умов трудової діяльності, існують особисті стимули та мотиви, які спонукають до виконання завдань, що поставлені перед ним. Але з досвіду високорозвинених країн, можемо сказати, що у будь-

якій сфері діяльності жодне із завдань управління реалізувати неможливо без зацікавленості працівників і його вирішенні. Це можна пояснити тим, що пошук найефективніших методів мотивації стає найголовнішим завданням перед керівником на будь-якому підприємстві. Для роботи з вмотивованим персоналом керівнику насамперед потрібно з'ясувати, що являє собою поняття «мотивація» та «стимулювання» персоналу, які є важливою складовою системи мотивації в ефективності роботи.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи – мотивація працівників підприємства та напрямки удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та роль мотивації працівників на підприємстві;
- обґрунтувати систему управління мотивацією персоналу підприємства;
- дослідити систему показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу мотивації персоналу підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД»;
- здійснити оцінку системи мотивації працівників підприємства;
- визначити напрями удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД».

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління системою мотивації працівників на підприємстві, **предметом** – теоретичні та методичні засади управління системою мотивації працівників та методи її удосконалення.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління системою мотивації працівників підприємства, що є одною зі

складових управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувалися наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «мотивація персоналу»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів мотивації персоналу; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про управління системою мотивації працівників підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних та вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення системи мотивації працівників підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

Теоретичні основи управління системою мотивації правників на підприємстві

1.1. Сутність та роль мотивації працівників на підприємстві

За сучасних умов господарювання одним з найважливіших чинників функціонування та забезпечення стійкого розвитку і підприємств, і економіки загалом є ефективна управлінська діяльність як цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт для досягнення поставлених завдань.

Автори сучасних концепцій управління мають спільні погляди стосовно того, що основна увага в процесі управління організацією має приділятися формуванню, розвитку і використанню людських ресурсів (персоналу), і що управління персоналом є однією з головних підсистем загального управління організацією.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація. Уперше термін «мотивація» з'являється на початку XIX століття, але, безсумнівно, проблематика цілеспрямованого впливу на поведінку людей цікавила людство ще задовго до появи цього поняття. Однак лише з кінця XIX – початку XX ст. розпочинається масштабне наукове опрацювання цього питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, що виходять за межі традиційного економічного примусу.

На рубежі двох тисячоліть тема мотивації персоналу стає як ніколи актуальною, що обумовлено дією низки чинників [9, с. 44-45]:

- підвищенням ролі економічно активної людини в забезпеченні стійкої економічної динаміки та перетворенням людського капіталу на основну рушійну силу соціально-економічного розвитку;
- зростанням конкуренції в різноманітних її формах і потребою мати беззаперечні конкурентні переваги;
- глибокими змінами у структурі та ієрархії потреб, інтересів, мотиваційних настанов персоналу та необхідністю запровадження нових підходів до управління

трудовою поведінкою.

Мотивація персоналу – складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології тощо [24, с.117].

Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки.

У науковій і навчальній літературі знаходимо значну кількість підходів щодо трактування поняття «мотивація». Тривалий час її визначали як «...пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки». Наприклад, Ф. Лютенс пропонує таке визначення: «Мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [31, с. 36].

У літературі із психології мотивація тлумачиться як процес суб'єктивної діяльності людини, що передбачає вибір нею мотивів своєї поведінки, мети поведінки та програми її досягнення; як внутрішня властивість людини, складова її характеру, що пов'язана з інтересами.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. За такого розуміння метою управління мотивацією є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Насамперед звернімо увагу на таке. Мотивація може бути подана передусім як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану.

У розгорнутому вигляді мотивація – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника і спрямувати її на організаційний розвиток. У зв'язку з цим мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності. Зазначимо, що ці процеси взаємозв'язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку – одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо) [19, с. 56].

Мотивацію персоналу можна розглядати і як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес мотивування.

Зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються суто матеріальними стимулами, адже тільки ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу. Для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці. Важливе значення має розроблення об'єктивної системи оцінювання персоналу, залучення працівників

до участі в управлінні підприємством, формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату, відчуття причетності у працівників до організації, розвиток корпоративної культури.

Дослідження природи мотивації потребує з'ясування категорії трудова поведінка, спрямованість мотивації, сила мотивації та мотиватори. Розглянемо кожен термін окремо.

Наведемо кілька основних положень, які мають методологічне значення для з'ясування сутності трудової поведінки:

- трудова поведінка зазвичай цілеспрямована, мотивована і ціннісно-орієнтована;
- спрямованість трудової поведінки є результатом узгодження ціннісних настанов індивіда й корпоративних (організаційних) цінностей;
- трудова поведінка є складовою системи трудової діяльності;
- трудова поведінка є результатом взаємодії внутрішніх мотивів та спонукальних, ціннісно-нормативних регуляторів (стимулів), що їх продукують суб'єкти управління [44, с. 97-98].

Спрямованість мотивації – орієнтація працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності.

Сила мотивації – інтенсивність намірів працівника, міра його готовності долучитися до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей.

Мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили [11, с. 29-32].

Сукупність вище перерахованих елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування. Мотивування – процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу. Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий

розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій. Проте, для того, щоб з'ясувати яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, що складається з шести етапів (рис. 1.1).



[Джерело: 7, с. 39]

Рис. 1.1 Мотиваційний процес

Отже, на основі всього вище сказаного можемо зробити висновок. Мотивація є багатогранним поняттям. У розгорнутому вигляді мотивація – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. При цьому мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх стимулів трудової діяльності.

Мотивація як одна з основних функцій менеджменту є процесом спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей

організації. Ця функція забезпечує:

- формування у працівників стимулів до праці;
- вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- утворення мотиваційного ядра організації;
- розвиток трудового потенціалу.

Завдяки реалізації мотиваційної функції менеджменту в організації вирішуються такі завдання:

- забезпечення підвищення продуктивності та якості праці;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в середині колективу;
- визнання результатів праці співробітника;
- розповсюдження позитивного досвіду досягнення успіху;
- становлення організаційної культури [22, с.73-76].

Відомо, що трудова віддача немотивованих людей становить лише 20 % трудової віддачі працівників, яких стимулюють.

1.2 Система управління мотивацією персоналу підприємства

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагожденості роботи людей.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримка в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [34, с.67].

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



[Джерело: 43, с.98]

Рис. 1.2 Види мотивації праці на підприємстві

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для України, що зумовлено такими низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації та необхідністю становлення нових за змістом форм і методів

матеріального стимулювання зайнятих [7, с. 61].

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня.

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують уваги сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, зокрема матеріальні винагороди: ставка заробітної плати, додаткові виплати, участь в акціонерному капіталі, медичне обслуговування, страхування, відпочинок за містом. Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з [44, с. 118-120]:

- намаганням роботодавця урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників;
- знизити витрати на здійснення контрольних функцій;
- сприяти формуванню стабільного трудового колективу;
- зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів;
- підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудових витрат: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, визнання заслуг,

оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект від нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в підприємстві.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Її особливість полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі.

Впродовж останніх років спостерігається тенденція застосування зарубіжного досвіду мотивування працівників, яка передбачає дотримання таких принципів:

- свобода діяльності менеджерів;
- створення сприятливих перспектив;
- використання тарифної системи оплати праці;
- погодинна форма оплати праці.

Методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури. Основне призначення методів – забезпечення максимального залучення працюючих, що володіють знаннями, до вирішення загальних задач організації. Головні методи мотивації праці працівників наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

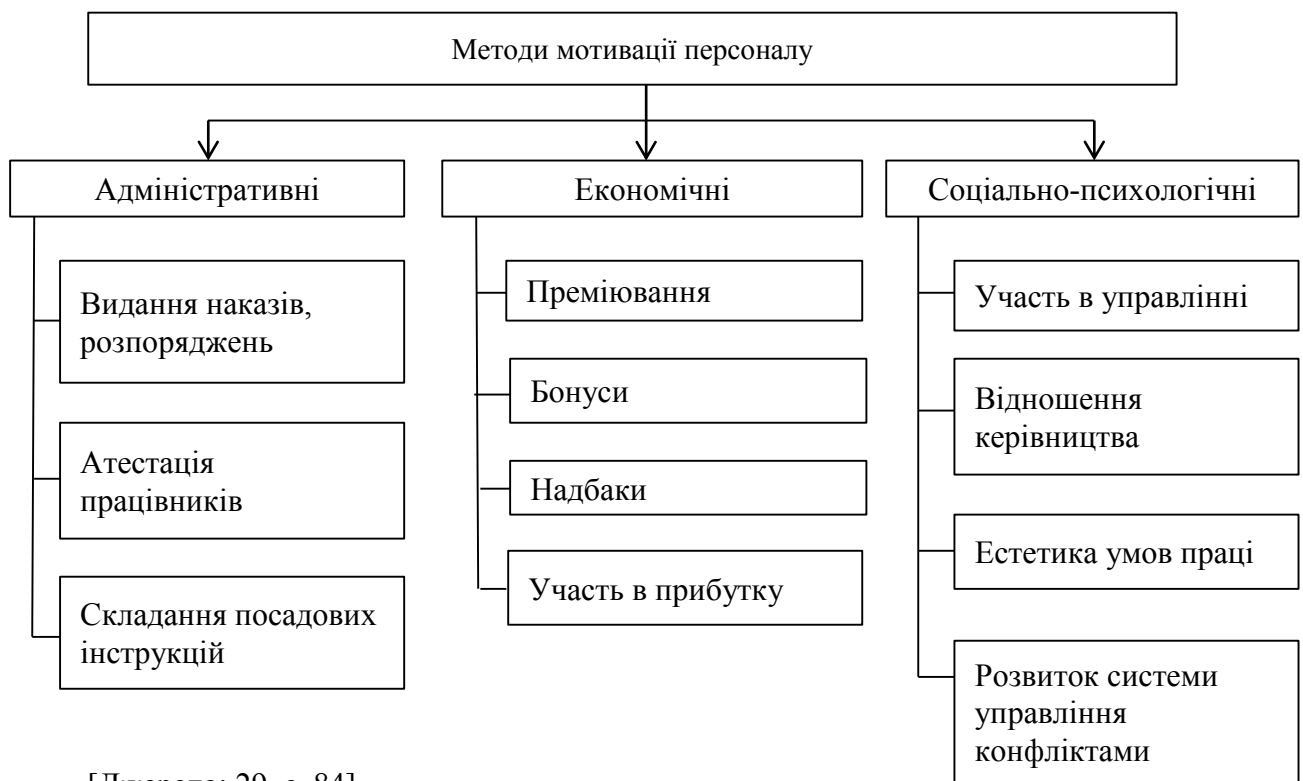
Головні методи мотивації праці працівників

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, перевodu на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.
Винагородження	Засновано на системі економічного та не економічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

[Джерело: 18, с.65]

На сьогоднішній день, методи мотивації праці працівників підприємств розглядаються значно ширше. За допомогою рисунку 1.3 розглянемо сучасні

методи мотивації праці.



[Джерело: 29, с. 84]

Рис. 1.3 Методи мотивацій персоналу на підприємстві

Для досягнення оптимального результату краще комбінувати різні способи мотивації. Матеріальна мотивація в сукупності з нематеріальною (спеціально підбраною під конкретну вакансію і тип особистості) дає максимальний результат. Також існує і індивідуальна мотивація окремих співробітників. При цьому у конкретного підприємства може і не бути стандартного пакету стимулів. Варто відзначити, що несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною життя співробітника.

У кожній країні запроваджують різні методи мотивації персоналу. Основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму, неформальні міжособистісні стосунки співробітників, колективізм у роботі, корпоративна філософія, трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини.

Американська модель мотивації праці спрямована на всебічне заохочення підприємницької активності, збагачення найбільш активної частини населення.

Вона базується на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації праці в США лежать різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання [13, с. 47].

Для впровадження системи мотивації працівників підприємства та ефективного управління, вченими були розроблені основні кроки. Розглянемо детальніше кожен крок окремо [19, с. 103-105].

Крок 1. Повідомлення працівників про плани підвищення мотивації. Працівники повинні бути в курсі всіх змін на підприємстві, та впровадження системи мотивації – не виняток. Всі повинні бачити перспективи і переваги майбутніх заходів, і головне – вигоди. У невеликій організації простіше зробити оголошення на загальній планерці, де можна зібрати всіх співробітників. Якщо підприємство велике, то від генерального директора направляється розпорядження керівникам підрозділів, які, у свою чергу, доносять інформацію до підлеглих.

Крок 2. Ретельне вивчення штатних співробітників. Часто для цього використовуються звичайні письмові опитування та анкетування. Вони дозволяють визначити задоволеність працівників умовами праці, відносинами в колективі, прагнення до кар'єрного росту та ін. Однак, варто провести атестацію персоналу. Це більш поглиблене дослідження допоможе виявити кращих співробітників, а також розділити працівників на тих, що працюють стабільно і з перемінним успіхом, оцінити рівень знань і навичок, відповідність займаним посадам і інші вельми значущі показники.

Крок 3. Аналізуємо систему мотивації інших компаній. Вивчення видів мотивації персоналу в аналогічних компаніях буде особливо корисно в тому випадку, якщо не залучаються сторонні фахівці, а розробляється програма своїми силами. Звичайно, не варто запозичувати повністю готові, нехай навіть добре працюючі схеми, адже у кожного підприємства і колективу свої особливості. Але раціональне зерно в такій практиці, безсумнівно є.

Крок 4. Затвердження остаточного варіанту програми мотивації. Взявши за основу якусь із систем, використовуючи досвід конкурентів і дані про свій персонал, можемо скласти ефективну систему мотивації для колективу. Додамо, що допомога або хоча б консультація грамотного фахівця все ж не буде зайвою. Особливо, якщо команда невелика, і немає окремої служби маркетологів, яка б займалася такими питаннями.

Крок 5. Впровадження систему мотивації. Коли програма мотивації готова, її знову-таки потрібно в подробицях донести до підлеглих. Всім повинні бути зрозумілі системи нарахування бонусів і премій, а також інші нюанси процесу.

Обов'язково необхідно розповісти головну мету, яку переслідує комплекс майбутніх заходів. Коли співробітники не тільки прагнуть до особистих заохочень, але ще відчують себе важливою частиною великого процесу, це виносить якість праці на зовсім інший рівень.

Таким чином, можемо зробити наступні висноки. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Використання винятково матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації.

При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві. Завдання керівників підприємств – зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні.

В Україні, яка володіє кадровим і інтелектуальним потенціалом, актуальним є перехід до методів управління, пов'язаних з підвищенням моральної мотивації.

1.3 Система показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників підприємства

Проблема досягнення ефекту мотивації праці є актуальною не лише для країн з перехідною економікою, вона у всьому світі турбує прогресивних вчених і політиків, керівників підприємств і менеджерів.

Вітчизняні вчені визначають, що за допомогою мотивації керівники підприємства можуть вирішити такі основні задачі:

- залучення й утримання на підприємстві кращих спеціалістів;
- заохочення кращих працівників;
- доступність інформації про результати праці персоналу підприємства, застосування форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання та визначення рівня його інтелектуального капіталу;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства, які основи формування інтелектуального капіталу підприємства [11, с.74].

Економічний ефект мотивації в умовах загострення конкуренції стає дуже важливим: зростання заробітної плати, яке відбувається відповідно зростанню продуктивності праці, або дещо випереджає її, створює сприятливі стимули до пошуку найпередовіших переваг в конкуренції.

Разом з тим, не можна недооцінювати також соціального ефекту стимулюючих заходів. Зниження мотивуючої та стимулюючої ролі оплати праці і доходів призводить до протилежного ефекту – падіння продуктивності праці, неефективного використання робочого часу, деградації якості трудового потенціалу та інших негативних соціально-економічних наслідків. Отже, безперечно, ефект мотивації праці має економічні і соціальні виміри. Тому постає питання щодо визначення основних критеріїв оцінки їх ефективності.

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

Під оцінкою ефективності мотивації персоналу розуміють цілеспрямоване

порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать [39, с. 79-81]:

а) характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві, у регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їхня дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації та їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо;

б) показники рівня життя – номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їхніх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо;

в) характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має базуватися на таких принципах:

– системність – побудова набору оцінних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;

– комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни мотивації трудової діяльності;

– аналітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;

– періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

– виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

Важливим аспектом в оцінці ефективності мотивації є оцінка персоналу.

Для проведення оцінки персоналу використовується ряд показників:

– коефіцієнт оновлення персоналу:

$$\text{Коп} = \frac{\text{загальна кількість прийнятих працівників}}{\text{середньоспискова чисельність персоналу}} \quad (1.1)$$

– коефіцієнт плинності робочої сили:

$$\text{Кпп} = \frac{\text{кількість звільнених працівників з усіх причин}}{\text{середньоспискова чисельність персоналу}} \quad (1.2)$$

– коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників:

$$\text{Кпз} = \frac{\text{кількість прийнятих}}{\text{кількість звільнених}} \quad (1.3)$$

Для оцінки персоналу також проводимо аналіз якісного складу працівників за такими показниками як:

– коефіцієнт співвідношення керівників до спеціалістів операційного персоналу:

$$\text{Ко} = \frac{\text{чисельність керівників}}{\text{чисельність спеціалістів}} \quad (1.4)$$

– коефіцієнт кваліфікованості персоналу підприємства:

$$\text{Ккв} = \frac{\text{число висококваліфікованих працівників}}{\text{загальну чисельність працівників}} \quad (1.5)$$

– коефіцієнт стабільності забезпечення персоналу:

$$\text{Кзп} = \frac{\text{працівники для яких робота є постійною}}{\text{загальну чисельність працівників}} \quad (1.6)$$

Для того, щоб зрозуміти якість системи мотивації персоналу підприємства, необхідно знати загальну ефективність управління працівниками підприємства до складу якої і входить безпосередньо і система мотивації. Ефективність системи управління персоналом визначається за допомогою показників, які відображено в

таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Показники ефективності системи управління персоналу

№з/п	Показники	Розрахунок
1	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \text{ФОП}/\text{Тоб}$
2	Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходами	$K2 = \text{ФОП}/\text{Дох}$
3	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростання фонду оплати праці	$K3 = \text{Ппр}/\text{ФОП}$
4	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K4 = \text{Пппр}/\text{Ср.зар.п}$
5	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K5 = \text{ФОП}/\text{Чпр}$

[Джерело: 11, с.72]

Так як матеріальна мотивація персоналу є в пріоритеті працівників у мотиваційній ситсемі будь-якого підприємства, то варто приділяти увагу таки показникам як [46, с.130]:

– індекс зміни середнього заробітку працівників:

$$I_{сз} = C31/C30, \quad (1.7)$$

де, $C31$ – середньозаробітна плата за звітний період;

$C30$ – середньорічна плата за базовий період.

– індекс зміни середньої продуктивності праці:

$$I_{пп} = \text{ПП1}/\text{ПП0} \quad (1.8)$$

де, ПП1 – середньомісячна продуктивність праці за звітний період;

ПП0 – середньомісячна продуктивність праці за базовий період.

На основі цих двох індексів робимо висновок про відставання одного показника від іншого. Для того, щоб зрозуміти на скільки один показник випереджає іншого проводимо розрахунок відставання, який розраховуємо за формулою:

$$K_v = I_{пп}/I_{сз} \quad (1.9)$$

$$K_v = I_{сз}/I_{пп} \quad (1.10)$$

На основі проведених досліджень проводимо висновки з приводу напрямку

мотивації працівників. Зазвичай такий метод дозволяє виявити який напрямок мотивації є ефективним, а який необхідно все ж таки покращувати.

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу і мотивуючі функції. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожний працівник за допомогою суспільної оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи подальшої діяльності.

Мотивуюча функція виявляється в тім, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку [14, с. 98].

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка ефективності мотивації персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш вагомні фактори мотивації працівника, а також відповідності затрат праці їхній грошовій оцінці. З цією метою проводять оцінку таких характеристик працівника:

- професійно-кваліфікаційний рівень (ППКР);
- ділові якості (ПДЯ);
- складність роботи (виконуваних функцій) (ПСР);
- конкретно досягнутий результат (ПДР).

Комплексна оцінка конкретного працівника здійснюється за формулою (1.11):

$$\text{КОП} = 0,5 * \text{ППКР} * \text{ПДЯ} + \text{ПСР} * \text{ПДР} \quad (1.11)$$

де 0,5 – емпірично визначений коефіцієнт, уведений у формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці [60, с. 73].

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів. Наприклад, в разі наявності загальної середньої освіти працівнику присвоюється 0,1 балів, закінчення спеціального професійно-технічного училища надає право на 0,15 балів, середня спеціальна освіта – 0,25, вища та незакінчена вища – 0,40, дві вищі

освіти, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем – 0,50. В залежності від стажу роботи персоналу у фірмі додають 0,01 бал за кожний рік роботи, якщо стаж до 15 років, та 0,15 – перевищує 15 років.

За ступенем активності участі працівників у системі підвищення професійної майстерності виділяють наступні досягнення: короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення – 0,05 балів, одержання другої професії (спеціальності), підтверджене свідоцтвом – 0,10, курси підвищення кваліфікації (один раз на чотири роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому спеціальному закладі) – 0,15 балів, навчання у вищому навчальному закладі – 0,20 балів [60, с. 114-115].

Розрахунковий коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за допомогою формули:

$$\text{ППКР} = (O + CP + A) / 0,85 \quad (1.12)$$

де, O – оцінка освіти;

CP – оцінка стажу роботи;

A – активність участі в системі підвищення професійної майстерності;

0,85 – максимальна балова оцінка [67, с. 115].

Оцінка ділових якостей працівників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці. Прикладами ознак ділових якостей є професійна компетентність, ініціативність та винахідливість у роботі, добра організація роботи (без нагадувань та примусів), розвинуте почуття відповідальності, добра контактність та вміння ефективно працювати, схильність до нових ідей та неординарних рішень, емоційна витримка. Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні вияву та оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1,0, вищий та середній – 2,0, високий – 3,0. Оцінка від 0,5 до 3,0 балів дається робітникам за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості.

Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Так, обсяг та якість виконуваних робіт оцінюється 0,4-1,2 балів (в залежності від рівня: низького,

середнього чи високого), ритмічність – 0,2-0,6 балів.

Комплексна оцінка керівників підприємства має охоплювати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці.

Для оцінки ділових якостей керівників попередньо визначається певна сукупність ознак з подальшим присвоюванням їм певної кількості балів в залежності від рівня (низький – середній – вище за середній – високий):

- компетентність (0,26 – 0,52 – 0,78 – 1,04);
- здатність чітко планувати та організовувати свою роботу (0,13 – 0,26 – 0,39 – 0,52);
- самостійність та ініціативність (0,12 – 0,24 – 0,36 – 0,48);
- спроможність оволодіти новими напрямками, методами і використовувати їх у роботі (0,12 – 0,24 – 0,36 – 0,48);
- працездатність (0,13 – 0,26 – 0,39 – 0,52);
- комунікабельність (0,10 – 0,20 – 0,30 – 0,40) [61, с. 116-118].

Для оцінки складності функцій керівників треба використати ті загальні оцінки, які дають змогу якнайповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру та особливостей того чи іншого виду діяльності. До такого, як правило, включають:

- характер робіт, що визначають зміст праці (інформаційно-технічна, аналітична, організаційно-адміністративна);
- різноманітність і комплексність робіт (прості, часто повторювані, складніші, що повторюються в масштабі підрозділу, комплексні, пов'язані з великою кількістю завдань, які потребують складної аналітичної діяльності);
- самостійність виконання робіт (під безпосереднім керівництвом, під оперативним і загальним керівництвом, самостійно);
- масштаб і складність керівництва (керівництво підрозділами, керівництво відділом, керівництво підприємством);
- відповідальність (матеріальна, моральна).

Визначення ефективності застосовуваної системи преміювання за досягнення того чи того показника ефективності виробничо-господарської або

комерційної діяльності зазвичай здійснюється на підставі розрахунку коефіцієнта економічної ефективності системи і порівняння останнього із заданою (нормативною) величиною.

Премія – це основний, найбільш ефективний стимулюючий виробничу, підприємницьку, торговельну або комерційну діяльність вид додаткової, понад основну, заробітної плати, яка виплачується за поліпшення основних показників колективної та індивідуальної праці працівників, а також кінцевих загальних результатів виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності [29, с. 88].

Загалом, можемо зробити висновок, що кожен з найпростіших показників, що мають відношення до працівників підприємства, відіграють роль при оцінці персоналу та його мотивації. Для того, щоб запроваджені методи мотивації працівників були ефективними роботодавцям слід знати найслабші показники, які можна за допомогою мотиваційних заходів підняти на високий рівень як для працівника, так і для підприємства в цілому.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу мотивації персоналу підприємства

Нормативно правова база трудових відносин ґрунтується на основних положеннях Конституції України, Кодексі законів про працю України, законах України «Про колективні договори та угоди», «Про оплату праці», «Положення про охорону праці», а також Галузева угода, Колективний договір та Статут підприємства.

Основним законодавчим актом є Конституція України, на якій базується все законодавство, у тому числі і законодавство про працю.

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.

У ст. 43-46 Конституції України сказано, що кожен має право на працю, на

відпочинок, на соціальний захист, на безпечні і здорові умови праці і на заробітну плату, причому не нижче встановленого мінімуму. Цікаве те, що кожен громадянин має право на своєчасне отримання винагороди за свою працю і це його право захищається законодавством. Держава при цьому повинна створювати умови, необхідні громадянинові для повної реалізації своїх прав [23, с.19].

Ст.43 Конституції України визначає: «Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується». Мати право на працю має кожен громадянин України, оскільки це необхідна умова задля життя людини у суспільстві. Завдяки праці, люди зобов'язані своїми великими відкриттями і науково-технічними досягненнями. Практично все, що ми використовуємо у повсякденному житті, є результатом нашої трудової діяльності, продуктом цілеспрямованої праці.

Перехід України до ринкової економіки вимагає створення механізму соціального захисту прав та інтересів працівників. Колективний договір, як одна з важливих форм демократичного самоврядування, що сприяє визначенню взаємовідносин власника або уповноваженого ним органу з трудовим колективом у галузі праці, економіки та соціального розвитку підприємства.

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми,

правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів та окремих працівників системи управління персоналом [6, с. 45].

Нормативно правова база трудових відносин ґрунтується на основних положеннях Конституції України, Кодексі законів про працю України, законах України «Про колективні договори та угоди», «Про оплату праці», «Положення про охорону праці», а також Галузева угода, Колективний договір та Статут підприємства.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Їх можна умовно поділити на дві групи. Перша охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності немає й мови.

Нормативно-правове забезпечення – це комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в менеджменті персоналу для

регулювання трудової діяльності.

Такими документами є [25, с. 47-50]:

1. Колективний договір організації – це нормативно-правовий договір, що укладається між трудовим колективом підприємства та роботодавцем з метою регулювання виробничих, трудових і соціально – економічних відносин і узгодження інтересів обох сторін.

2. Правила внутрішнього трудового розпорядку – це документ, розроблений роботодавцем у встановленому порядку (локальний нормативний акт), який визначає правила організації праці та регулює права й обов'язки всіх учасників трудового процесу, завдяки якому підприємство забезпечує дотримання працівниками трудової дисципліни і відповідної поведінки.

Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

3. Положення про структурні підрозділи – організаційно-правовий документ, який встановлює порядок створення структурного підрозділу, його завдання, функції, права та обов'язки, організацію роботи, взаємовідносини з іншими структурними підрозділами підприємства.

4. Посадові інструкції – документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці. Посадова інструкція відноситься до кадрових документів.

5. Правила експлуатації технологічного та іншого устаткування передбачають створення умов для якомога повнішої завантаження устаткування, скорочення ремонтних і технологічних простоїв, усунення перешкод і аварійних ситуацій. Іншою важливою умовою нормальної експлуатації обладнання є

максимальне поліпшення умов праці, зниження стомлюваності, усунення травматизму, підвищення рівня автоматизації та програмного управління.

6. Норми й правила з охорони праці та техніки безпеки – це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації є положення про підрозділи та посадові інструкції [39, с. 56].

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ. Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в

тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти [41, с. 84]:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації та ін.

Для регулювання питань оплати праці використовують наступні закони, нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України, інструкції, які затверджуються Кабінетом Міністрів України:

Закон України про оплату праці визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, установами всіх форм власності та господарювання, і спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати.

Отже, на основі вище сказаного можемо зробити висновок, що сучасне динамічне середовище потребує від учасників максимально скоординованих точних дій і швидких рішень з метою оптимального використання часових, фінансових і людських ресурсів. З іншого боку повинно забезпечуватися дотримання та захист прав усіх учасників соціально-трудова відносин незалежно від ступеня їх участі та вагомості. Тобто має зберігатися баланс інтересів, як найманих працівників, так і роботодавців.

Висновки до розділу I

На сучасному етапі розвитку економіки України проблема мотивації праці набуває важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. В економічній літературі є різноманітність визначень поняття «мотивація». Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб.

Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії. Мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства (через задоволення потреб кожного працівника).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Говорячи про систему управління мотивацією працівників підприємства, слід зазначити, що важливим фактором є саме оцінка персоналу підприємства. Саме на її основі необхідно розробляти заходи з мотивації працівників. При їх оцінці враховуються види та методи мотивації, напрямки.

Для мотивації своїх працівників підприємствам варто приділяти багато уваги, адже утримання кваліфікованих, відповідальних, активних, впевнених у

своїй роботі працівників в умовах ринку конкуренції праці вважаю. Кожен працівник на сьогодні має право вибору місця та умов роботи, а стабільний колектив (з низьким рівнем кадрової плинності) є запорукою ефективної діяльності підприємства на ринку.

Отже, можемо сказати, що управління мотивацією працівників підприємства являє собою досить складну систему заходів по відношенню до праці персоналу, яка в результаті має задовольняти потреби працівника та очікування роботодавця. Їх взаємна робота є запорукою успіху підприємства та працівника на ринку.

РОЗДІЛ 2.

Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління системою мотивації працівників ТОВ «Виробнича компанія ГУД ФУД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» засноване з метою створення нових робочих місць на ринку праці, забезпечення населення товарами та отримання власником прибутку.

Підприємство розташоване та здійснює свою діяльність за адресою: Україна, 18030, Черкаської області, місто Черкаси, вулиця Пацаєва, будинок 2/1, офіс 2.

ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» – це підприємство, яке займається виробництвом безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

Предметом діяльності, що зазначені в статуті підприємства є:

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

Виходячи на ринок, підприємство вже має затверджений статут, в якому здійснюється запис про діяльність підприємства та його права щодо їх виконання. Зазвичай, підприємства не завжди здійснюють увесь предмет своєї діяльності, що зазначено в статуті підприємства. Предмет діяльності може здійснюватися як повністю так і частково, а також може не здійснюватися повністю.

Таким чином, на досліджуваному нами підприємстві, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, інша допоміжна діяльність у

сфері транспорту, діяльність у сфері зв'язків із громадськістю, консультування з питань комерційної діяльності й керування та посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації на підприємстві не здійснюється. Основним видом діяльності підприємства є виробництво безалкогольних напоїв, а також виробництво мінеральних вод та інших вод розлитих у пляшки. Підприємство має право самостійно здійснювати зовнішньо-економічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності. При здійсненні зовнішньо-економічної діяльності підприємство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньо-економічної діяльності відповідно до чинного законодавства.

Розглянути загальну характеристику підприємства ми можемо на основі інформації, що відображено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД»

Ідентифікаційні реквізити, місце знаходження та засоби зв'язку	
1	2
Повне найменування	Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Виробнича Компанія ГУД ФУД»
Скорочене найменування	ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД»
Організаційно-правова форма	Товариство з Обмеженою Відповідальністю
Код за ЄДРПОУ	40897545
Територія (обл.)	Черкаська
Район	Придніпровський
Поштовий індекс	18030
Населений пункт	м. Черкаси
Вулиця, будинок	ВУЛИЦЯ ПАЦАЄВА, будинок 2/1, офіс 2
Міжміський код та телефон (факс)	+ 380472711391
Інформація про державну реєстрацію	
Дата видачі свідоцтва	-
Орган, що видав свідоцтво	-
Зареєстрований статутний капітал	450 100,00
Банківські установи, що обслуговують елімента	
Банківські установи, що обслуговують елімента	Приватбанк
МФО банку	305299.
Код	14360570.
Рахунок	29244825509100.
Основні види діяльності	

Продовження таблиці 2.1

1	2
	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.
	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
	Неспеціалізована оптова торгівля.
	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
	Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю.
	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування.
	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.
	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

Підприємство має право збільшувати або зменшувати розмір статутного капіталу. Власник підприємства безпосередньо приймає рішення про зміну суми статутного капіталу підприємства .

Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілі організації.

Схематично розглянемо організаційну структуру ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД», що відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційну структуру ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД»

[Джерело: складено автором за даними підприємства].

Організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури цілком логічний.

Відповідно організаційна структура має дотримуватися певної стратегії. І якщо менеджери здійснюють вагомі зміни у своїй організаційній стратегії, вони мають модифікувати організаційну структуру задля пристосування до цих змін та їх підтримання. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється система управління підприємством.

Схема управління ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» наведена на рис.2.2:

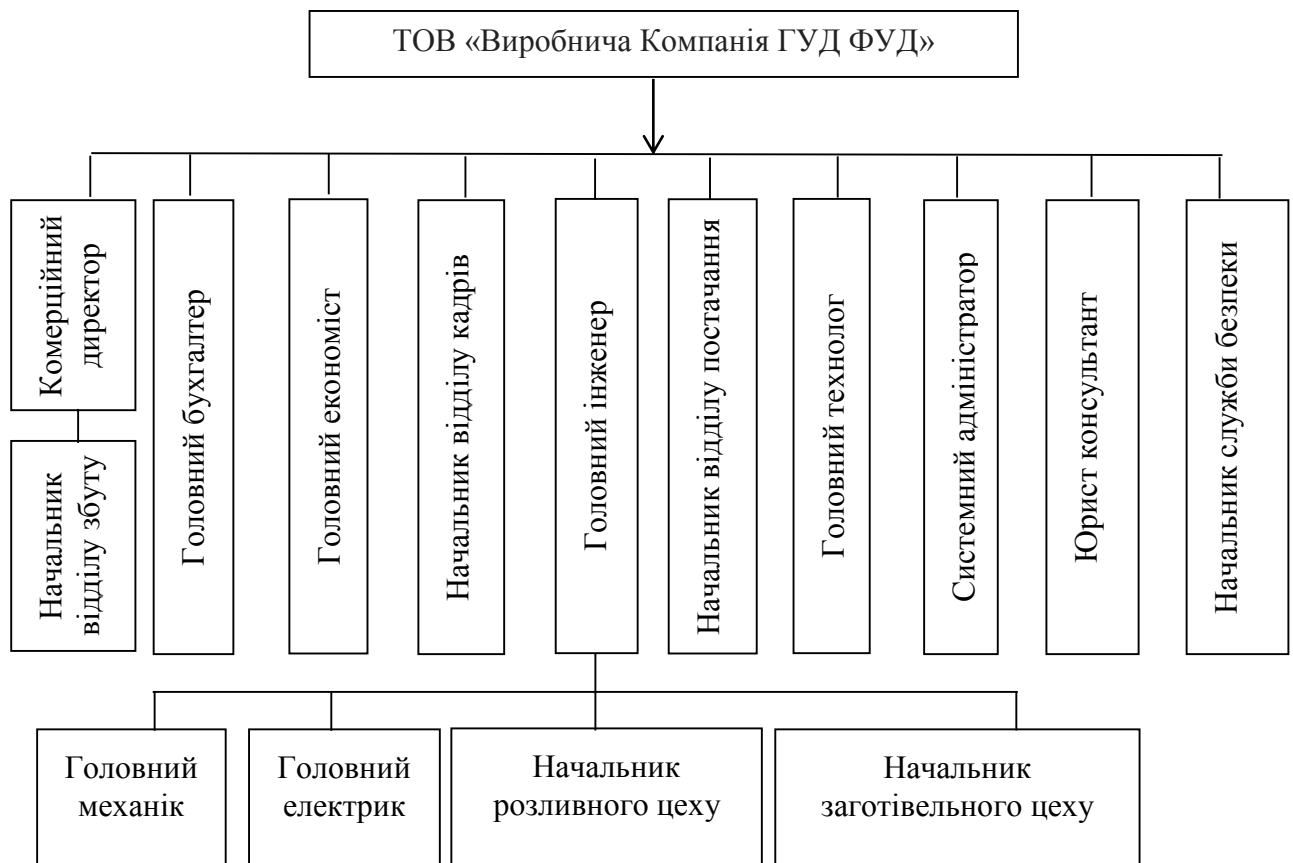


Рис. 2.2. Структуру управління ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД»

[Джерело: створено автором за даними підприємства]

Структура управління – це інституційне явище, в рамках якого забезпечується цілісність всіх бізнес-процесів.

Робота в установі поділена між підрозділами та окремими виконавцями; щоб досягти загальної мети діяльності, необхідно координувати їхні дії, тому виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Як бачимо, організаційна структура та управлінська структура підприємства побудовані таким чинном, щоб покладання задач та їх виконання певними посадовими

особами мало свою ефективність. Обов'язки кожного працівника розподілені таким чином, щоб працівник мав змогу вчасно та повноцінно їх виконувати, що в результаті дасть ефективність діяльності усього віділу підприємства. А це в свою чергу призведе до повноцінного ефективного функціонування організації в цілому.

Отже, досліджуване нами підприємство, а саме ТОВ «Виробнича Компанія ФУД ГУД» є підприємством, соновним видом якого є виробництво безалкогольних напоїв. Основна мета його створення є оправданою, оскільки його діяльність приносить його власнику прибуток, а на ринку приці дає нові робочі місця.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Виробнича Компанія ФУД ГУД»

Підприємству є досить важливим не лише знаходитись на ринку, а також бути конкурентоспроможним у ринкових відносинах.

Для того, щоб розглянути наскільки ефективною та прибутковою є діяльність підприємства ТОВ «Виробнича Компанія ФУД ГУД», необхідно розглянути ряд показників, зокрема такі як виробничий потенціал підприємства, показники фінансово-економічного результату діяльності та показники ефективності використання ресурсів.

Оцінка фінансового стану дає можливість вивначити керівництву підприємства та спрогнозувати показники діяльності, спланувати роботу таким чином, щоб досягти найкращих результатів. Для розрахунку основних показників, що характеризують діяльність підприємства, скористаємося даними форми №1 («Баланс»), форми №2 («Звіт про фінансові результати») та форми №6 «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання».

Для більш глибокого вивчення стану досліджуваного нами підприємства, проаналізуємо показники фінансово-економічних результатів діяльності, що відображені у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Виробнича
Компанія ГУД ФУД» 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 до 2022 рр.	
	2020	2021	2022	+/-	%
1. Чистий дохід(виручка),тис.грн	59668	59560	67214	7546	12,64
2. Валовий прибуток, тис. грн.	20006	19678	23339	3333	16,66
3. Операційний прибуток,тис.грн	786	462	617	-169	-21,50
4. Чистий прибуток, тис.грн.	4003	3116	3937	-66	-1,64
5. Середньооблікова чисельність працівників,осіб.	311	324	301	-10	-3,21
6. Середньорічна вартість: · необоротних активів, тис. грн. · в т.ч. основних засобів,тис.грн · оборотних активів, тис. грн.	6638,56 587,557 38,5	8490,5 8434 7352,5	11982 11919 7691,5	5343,5 5331,5 1953	80,49 80,93 34,03
7. Фондовіддача	0,17	0,10	0,07	-0,10	-58,82
8. Фондомісткість	5,88	10,00	14,28	8,4	142,85
9.Фондоозброєність,тис.грн.особу	28,64	37,82	51,37	22,73	79,36
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,98	3,51	8,74	-0,20	-2,23
11.Продуктивність праці, тис. грн./особу.	4,91	4,09	3,79	-1,12	-22,81
12.Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	7200	8300	9000	1800	25
13. Рентабельність господарської діяльності,%	0,50	0,49	0,53	0,03	x
14. Рентабельність активів підприємства,%	0,22	0,22	0,20	-0,02	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	0,43	0,26	0,28	-0,15	x

Таким чином, результати проведених розрахунків показують, що зі збільшенням обсягів господарської діяльності чистий дохід зріс на 7546 тис. грн, що становить 12,64%. Валовий прибуток також збільшився на 3333 тис. грн, що становить 16,66%. Операційний прибуток зменшився на 21,50%.

Незважаючи на збільшення деяких показників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» отримало у 2022 році збиток, у зв'язку з тим, що його витрати були більшими за доходи. Чистий збиток у 2022 році становить 3937 тис. грн., на відміну від 2020 року, у якому підприємство мало 4003 тис. грн прибутку .

Середньооблікова чисельність працівників протягом 2020-2022 років

змінювалася. У 2022 році чисельність працівників зменшилась на 10 осіб в порівнянні з 2020 роком, що становить 3,21%.

Середньорічна вартість необоротних активів, основних. Найбільший показник продуктивності праці спостерігається у 2020 році та становить 4,91. Причинами зростання продуктивності праці є матеріальне стимулювання працівників (надання премій, доплат, надбавок до заробітної плати). Проте до 2022 року показник зменшився до 3,79.

Фондовіддача зменшилась на 0,10 пунктів структури. Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність вкладення цих коштів. Фондомісткість та фондоозброєність збільшилась також на 142,85% та 79,36%.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує розмір чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в розрахунку на одну гривню оборотного капіталу. Його значення у 2020 році 8,98, яке до 2022 року зменшилося на 0,20 пунктів структури і склало 8,74. Зменшення коефіцієнта оборотності свідчить про менш ефективне використання оборотного капіталу.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилась на 1800 тис. грн, що становить 25%. Рентабельність господарської діяльності свідчить про те, що підприємство отримало 0,03 тис. грн прибутку. Рентабельність активів підприємства свідчить про те, що підприємство отримало 0,02 тис. грн збитку. Рентабельність власного капіталу свідчить про те, що підприємство отримало 0,15 тис. грн збитку.

Показники динаміки та структури активів відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів

ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» 2020-2022 рр.

Показники	На 31.12.2020р		На 31.12.2021р		На 31.12.2022р		Відхилення 2020р.до 2022р.		
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	+/-	%	п.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Необоротні активи									
Нематеріальні активи	1	0,22	46	0,26	44	0,19	13	41,93	-0,03
Основні засоби	6877	47,95	9991	57,61	13847	62,3	6970	101,35	14,97
довгострокові фін. інвестиції	18	0,13	18	0,10	18	0,08	0	0	0
2.Оборотні активи									
запаси	2171	15,14	1765	10,17	2273	10,32	102	4,69	-4,82
виробничі запаси	2156	15,03	1754	10,11	2249	10,22	93	4,31	-4,81
готова продукція	15	0,10	11	0,06	23	0,10	8	53,33	0,00
дебіторська заборгованість за продукцію, товари,робот, послуги.	1777	12,39	1891	10,90	2990	13,58	1213	68,26	1,19
інша поточна дебіторська заборгованість	1390	9,69	1081	6,23	833	3,78	-557	-40,07	-5,91
гроші та їх еквіваленти	2072	14,45	2486	14,33	1993	9,05	-79	-3,81	-5,39
рахунки в банках	0	0	0	0	1993	9,05	1993	-	-
інші оборотні активи.	7	0,05	4	0,02	6	0,03	-1	-14,28	-0,02
Разом	14343	100	17343	100	22004	100	7661	53,41	x

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків можна зробити наступні висновки.

Матеріальні витрати збільшилися на 13 тис .грн, тобто на 41,93% порівняно з 2020 роком. Основні засоби збільшилися на 6970 тис. грн , що становить 101,35%.

Загальна вартість майна збільшилась на 7661 тис. грн. У 2022 році готова продукція складала 23 тис. грн на відміну від 2020, у якому її обсяги були на 8 тис. грн (53,33%) менше.

Дебіторська заборгованість складала на 2022 рік 2990 тис. грн., питома вага, якої становила 13,58%. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась на 40,07%.

У 2020 році підприємство у своєму розпорядженні мало 2072 тис. грн

грошових коштів, а у 2022 році 1993 тис. грн., тобто вони зменшились на 79 тис. грн (3,81%). Такі показники свідчать про недостатність на підприємстві найбільш ліквідних ресурсів, що може негативно вплинути на фінансове становище ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД».

Рахунки в банках на 2022 рік складають 1993 тис. грн, що становить 9,05%. Інші оборотні активи на 2022 рік зменшились на 6 тис. грн, що становить 14,28%.

Показники зобов'язань підприємства відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура зобов'язань
ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2020 р. до 2022 р.		
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	+/-	%	п.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	775	5,40	775	4,46	775	3,52	0,00	0,00	-1,88
Резервний капітал	227	1,58	227	1,30	227	1,03	0,00	0,00	-0,55
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10011	69,79	11516	66,40	14213	64,59	4202	41,97	5,20
Залучений капітал									
Довгострокові кредити банків	-	-	1495	8,62	1279	0,57	1279	-	0,57
За товари, роботи, послуги	471	3,28	1317	7,59	2781	12,63	2310	490,4	9,35
За розрахунками з бюджетом	1144	7,97	429	24,74	782	3,55	-362	-31,64	-4,42
За у тому числі з податку на прибуток	499	3,47	-	-	204	0,92	-295	-59,11	-2,55
За розрахунками зі страхування	309	2,15	144	0,83	208	0,94	-101	-32,68	-1,21
За розрахунками з оплати праці	560	3,90	553	3,18	798	3,62	238	42,5	-0,28

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За одержаними авансами	40	0,27	26	0,14	38	0,17	-2	-5	-0,10
За розрахунками з учасниками	126	0,87	181	1,04	133	0,60	7	33,00	-0,27
Поточні забезпечення	437	3,04	490	2,82	673	3,06	236	54,00	0,01
Інші поточні зобов'язання	243	1,97	190	1,09	97	0,44	-146	-60,08	-1,25
Разом	14343	100	17343	100	22004	100	7661	53,41	x

Таким чином, відповідно до проведення проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на 2022 рік збільшився на 4202 тис. грн (41,97). Довгострокові кредити банків складають на 2022 рік 1279 тис. грн. У 2022 році капітал за товари, роботи та послуги збільшився на 2310 тис. грн (490,4%).

За розрахунками з бюджетом капітал на 2022 рік зменшився на 362 тис. грн (31,64%), у тому числі з податку на прибуток на 2022 рік також зменшився на 295 тис. грн (59,11%). За розрахунками зі страхування капітал на 2022 рік зменшився на 101 тис. грн (32,68%). За розрахунками з оплати праці на 2022 рік капітал збільшився на 238 тис. грн (42,50%).

За одержаними авансами капітал зменшився на 2022 рік на 2 тис. грн (5%). За розрахунками з учасниками капітал збільшився на 2022 рік на 7 тис. грн (33,00%). Поточні забезпечення на 2022 рік збільшилися на 236 тис. грн (54,00%). Інші поточні зобов'язання на 2022 рік зменшилися на 146 тис. грн (60,08%).

У таблиці 2.5 розглянемо показники фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників формування фінансових результатів

ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2020р до 2022р	
	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59668	59560	67214	7546	12,64

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39662	39882	43875	4213	10,62
Валовий: прибуток (збиток)	20006	19678	23339	3333	16,66
Інші операційні доходи	786	462	617	-169	-21,50
Адміністративні витрати	2859	3291	4128	1269	44,38
Витрати на збут	10563	10982	13059	2496	23,62
Інші операційні витрати	2415	2228	2056	-359	-14,86
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	4955	3639	4713	-242	- 4,88
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	65	187	172	107	164,61
Інші доходи	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	98	2	84	-14	-14,28
Втрати від участі в капітал	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	4922	3824	4801	3879	78,80
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	4003	3116	3937	-66	-1,64

Отже, провівши аналіз фінансових результатів можна сказати наступне. Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році становив 59668 тис. грн і до 2022 року він зріс на 7546 тис. грн (12,64 %). Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) виросла на 4213 тис. грн (10,62%). Валовий прибуток збільшився на 3333 тис. грн (16,66%) на 2022 рік. На 2022 рік інші операційні доходи зменшилися на 169 тис. грн (21,50%).

Що стосується адміністративних витрат, то даний показник збільшилися на 1269 тис. грн (44,38%) на 2022 рік. Витрати на збут збільшилися на 2496 тис. грн (23,62%) на 2022 рік.

На 2022 рік інші операційні витрати зменшилися на 359 тис. грн (14,86%). Фінансовий результат від операційної діяльності на 2022 рік зменшився на 242 тис. грн (4,88%). На 2022 рік інші фінансові доходи збільшилися на 107 тис. грн (164,61%).

Фінансові витрати на 2022 рік зменшилися на 14 тис. грн (14,28%). Фінансовий результат до оподаткування на 2022 рік збільшився на 3879 тис. грн (78,80%).

Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства дуже близькі. Ліквідність – це здатність підприємства розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями перед контрагентами шляхом перетворення активів на гроші. Ліквідність підприємства свідчить про наявність грошових коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань даного періоду. Розглянемо даний показник за допомогою таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки ліквідності ТОВ «Виробнича Компанія ГУД
ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.
		2020	2021	2022	+/-
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	1,48	1,65	1,05	-0,43
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	2,22	2,18	1,46	-0,76
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,62	0,74	0,36	-0,26
4.Чистий оборотний капітал	>0	11013	14013	16494	2481

Отже, як показали проведені розрахунки, коефіцієнт загальної ліквідності за 2020-2022 роки є більшим за 1, що в свою чергу свідчить про достатність оборотних засобів ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» для покриття боргів. У 2020 році він становив 1,48, проте до 2022 року він спав до 0,43 пунктів структури. Значення коефіцієнта поточної ліквідності у 2022 році склало 1,46, що є на 0,76 менше ніж у 2020 році.

Отже підприємство здатне виконати свої короткострокові зобов'язання, адже його показник є більшим за нормативне значення (>0,6). Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство здатне погасити свої поточні зобов'язання, адже його показник є більшим за нормативне значення (> 0,2). Чистий оборотний капітал становить 16494 тис. грн на 2022 рік, що на 2481 тис. грн більше ніж в 2020 році.

Також розглянемо ділову активність підприємства використовуючи дані таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Виробнича Компанія ГУД
ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.
		2020	2021	2022	+/-
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	10,07	3,75	3,41	-6,66
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	10,39	8,10	8,73	-1,66
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	310,77	79,67	48,45	-262,32
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	19,09	17,88	5,20	-13,89
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	30,20	30,26	33,29	3,09
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	9,05	7,06	5,63	-3,42
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	6,51	5,06	4,84	-1,67

Відповідно до даних таблиці, можемо зробити наступні висновки. Протягом досліджуваного періоду, а саме 2020-2022 років, по усіх показника коефіцієнта оборотності бачимо значне зниження. Найбільшим показником, що знизився є коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який з 310,77 знизився до 48,45. Коефіцієнт оборотності оборотних активів та коефіцієнт оборотності власного капіталу знизились на 1,66 та 1,67 відповідно. Проте, показник оборотності матеріальних запасів протягом досліджуваного періоду зріс на 3,09.

Важливими показниками в діяльності підприємства є платоспроможність підприємства. Розглянемо дані використовували таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Виробнича Компанія ГУД
ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.
		2020	2021	2022	+/-
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	0	0,11	0,08	0,08

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	0,76	0,72	0,69	-0,07
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,20	0,20	0,13	-0,07
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,44	0,31	0,31	-0,11
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	збільшення	0,34	0,22	0,22	-0,12

Аналізуючи показники платоспроможності досліджуваного підприємства, можемо сказати, що протягом 2020-2022 років коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів зріс на 0,08, проте знаходиться нижче встановлених норм. Коефіцієнт автономії підприємства знизився на 0,07, проте це не вплинуло на нього суттєво, оскільки він зберігається в межах встановлених норм.

Коефіцієнт маневреності власних коштів та коефіцієнт використання власних коштів протягом досліджуваного періоду знизились на 0,07 та 0,11 відповідно. Таким чином, дані показники знаходяться нижче встановленого нормативу, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Показник коефіцієнта використання фінансових ресурсів усього майна також показав тенденцію до зменшення на 0,12, що суперечить позитивно встановленим нормативам.

У таблиці 2.9 розглянемо також показники рентабельності досліджуваного нами підприємства.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності (прибутковості) діяльності ТОВ «Виробнича
Компанія ГУД ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2020 р. до 2021 р.
		2020	2021	2022	+/-
1.Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,32	0,20	0,20	-0,12
2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,43	0,26	0,28	-0,15
3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,06	0,06	0,10	0,04

Показники ефективності господарської діяльності у 2022 році в порівнянні з

попередніми змінилися. Усі показники рентабельності знаходяться в межах норми.

Так за досліджуваний період, рентабельність власного капіталу та рентабельність активів зменшились у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 0,15 грн. та 0,12 грн. відповідно.

Коефіцієнт рентабельності діяльності навпаки має тенденцію до зростання та збільшився протягом досліджуваного періоду на 0,04 грн. це в свою чергу говорить, що підприємство все ж таки є ефективним.

Отже, відповідно до проведеного аналізу показників можемо зробити висновок, що підприємство є прибутковим. Має стабільне фінансове становище. На ринку є конкурентноспроможним.

2.3. Оцінка системи мотивації працівників підприємства

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди. Їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації тощо.

Важливим фактором праці персоналу є його мотивація. Як вже раніше зазначалося, мотивація персоналу являє собою комплекс заходів для стимулювання та створення умов робітникам, щоб вони працювали віддано, ефективно, продуктивно. Для того, щоб дослідити систему мотивацію працівників на підприємстві ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД», необхідно ознайомитись з структурою персоналу.

Персонал підприємства характеризують за різними характеристиками. Основними з них є освіта, вік, стать тощо. Для того, щоб мати повну оцінку працівників підприємства необхідно розглянути кожен показник. Адже кожен із них має значення при формуванні напрямів мотивації та стимулювання працівника.

За допомогою таблиці 2.10 розглянемо склад та структура персоналу досліджуваного нами підприємства.

Таблиця 2.10

Склад та структура персоналу ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Роки						Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
	2020		2021		2022		%	п.с
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Середньооблікова чисельність персоналу	311	100,0	324	100,0	301	100,0	-3,22	-
В т.ч.:								
– управлінський персонал	76	24,4	84	25,9	73	24,3	-3,95	-0,1
– виробничий персонал	235	75,6	240	74,1	228	75,7	-2,98	0,1

Аналізуючи дані таблиці 2.10 про загальний склад та структуру можна зробити висновки, що за окремими категоріями відбулося скорочення чисельності персоналу підприємства на 10 чоловік. У 2022 році відбулося зменшення чисельності управлінського персоналу на 3 чоловік. Зокрема, зменшилась чисельність виробничого персоналу на 7 чоловік.

Розглянемо також структуру персоналу підприємства за віковою характеристикою та відобразимо її в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вікова структура персоналу ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Роки						Відхилення 2020 до 2022 рр.	
	2020		2021		2022		%	п.с
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього працівників	311	100,0	324	100,0	301	100,0	-3,22	-
з них: до 30 років	58	18,65	65	20,06	59	19,60	1,72	0,95
31–45 років	90	28,94	92	28,40	80	26,58	-11,11	-2,36
46–55 років	95	30,55	100	30,86	31,56	31,56	0	1,01
Від 55 років	68	21,86	67	20,68	22,26	22,26	-1,47	0,4

Станом на 2022 рік найбільшу частку (31,56%) в загальній чисельності персоналу складають працівники від 46 до 55 років; найменшу (19,6%) – до 30 років. Така тенденція свідчить про те, що на підприємстві не бажають працювати молоді люди, так як не бачать перспектив розвитку.

В таблиці 2.12 відображено дані персоналу досліджуваного нами підприємства, а саме ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» за статтю. Розглянемо показники та проведемо аналіз працівників.

Таблиця 2.12

Склад та структура персоналу за статтю ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» за 2020-2022 роки

Показники	Роки						Відхилення 2020 до 2022 рр.	
	2020		2021		2022			
	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	%	п.с
Всього працівників	311	100,0	324	100,0	301	100,0	-3,22	-
з них: – жінки	118	37,9	114	35,2	112	37,2	-5,08	-0,7
– чоловіки	193	62,1	210	64,8	189	62,8	-2,07	0,7

За даними таблиці 1.8 бачимо, що жінки складали в 2020 р. – 37,9%, 2021р. – 35,2%, а в 2022 р. – 37,2% від загальної чисельності персоналу. З точки зору важкості праці, це завеликий відсоток. Оскільки виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод розлитих у пляшки не є надто легким та безпечним видом роботи.

Зазвичай основним методом мотивації працівників підприємства є матеріальне заохочення, а саме основна заробітна плата, премії, надбаки тощо. Тому при дослідженні системи мотивації праці працівників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» варто розглянути показники фонду оплати праці. Говорячи про оплату праці, важливо знати, які виплати включаються до фонду основної, додаткової заробітної плати та до складу інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також які виплати до фонду оплати праці не потрапляють. Розглянемо фонд оплати праці досліджуваного підприємства за використовуючи дані таблиці 2.13 та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.13

Обсяг та структура фонду оплати праці ТОВ «Виробнича Компанія ГУД
ФУД» за 2020-2022 роки

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2020 р. до 2022 р.	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	%	п.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основна заробітна плата	11163,1	91,91	13331,7	91,58	17247,1	92,19	54,50	0,28
Додаткова заробітна плата	600,4	4,94	810,1	5,56	935,8	5,27	55,86	0,33
Інші заохоч. та компенсац. виплати	381,2	3,15	415,2	2,86	450,9	2,54	18,28	-0,61
Всього фонд оплати праці	12145	100,0	14557	100,0	17732	100,0	46,00	X

Як бачимо, протягом досліджуваного нами періоду, фонд заробітної плати працівників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» зріс на 46%. Найбільшу частку фонду складає основна заробітна плата, яка протягом 2020-2022 років зросла на 54,50%. Разом з основною заробітною платою тенденцію до зростання відображено і показник додаткової заробітної плати та показник заохочень та компенсацій, які протягом досліджуваного періоду зросли на 55,86% та 18,28% відповідно.

Для аналізу мотивації персоналу проведемо аналітичну оцінку працівників за досліджуваний період, а саме 2020-2022 роки, та відобразимо їх за допомогою таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка працівників підприємства ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» за 2020-2022 роки

№з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Коефіцієнт оновлення персоналу	0,15	0,04	3,42
2	Коефіцієнт оновлення робочої сили	0,11	0,07	1,56
3	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	0,05	0,13	0,43

Згідно таблиці 2.14, коефіцієнт оновлення персоналу та коефіцієнт оновлення робочої сили протягом у 2022 році повняно з 2020 роком значно збільшилися, що говорить про плинність кадрів на підприємстві.

Що стосується коефіцієнта відношення прийнятих та звільнених, то протягом досліджуваного періоду також зріс.

Важливо також провести розрахунок показників оцінки якісного складу персоналу. Дані розрахунки відобразимо за допомогою таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка якісного складу персоналу ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД»
за 2020-2022 роки

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2022 р.
		2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт співвідношення управлінців до операційного персоналу	0,32	0,35	0,32	0,00
2	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу підприємства	0,24	0,25	0,24	0,00
3	Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом	0,96	0,98	0,98	0,02

Згідно даним таблиці 2.15 ми можемо зробити наступні висновки. Рівень забезпечення підприємства працівниками загалом залишається не змінним. Коефіцієнт співвідношення управлінців до операційного персоналу є стабільним у відхиленні 2020 року до 2022 року. Це можна пояснити так, що на досліджуваному підприємстві не відбувається збільшення чисельного складу та якість роботи не вдосконалюється.

Спостерігаємо не зміність коефіцієнту кваліфікованості персоналу, що можна пояснити неоновленням досвідчених співробітників, тобто підприємством не проводиться мотивація персоналу, яка спрямована на підвищення кваліфікації працівників.

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом протягом 2020-2022 рр. збільшився лише на 0,02, о дає можливість зробити висновок, що робота на підприємстві для більшості працівників є основним постійним місцем роботи.

Відповідно до проведених розрахунків, ми можемо побачити, що основним

напрямом мотивації праці працівників в у мовах діяльності досліджуваного нами підприємства, а саме ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД», все-таки залишається матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати та премій. Для того, щоб побачити рівень матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести розрахунки наступних показників.

Індекс зміни середнього заробітку працівників (визначається відношенням середньої заробітної плати за звітний період (С31) до середньої заробітної плати у базисному періоді (С30)):

$$I_{cz} = C31/C30 \quad (2.1)$$

$$I_{cz} 2021 = 14557/12145 = 1,19$$

$$I_{cz} 2022 = 17732/14557 = 1,22.$$

Наступним проведемо розрахунок індекс зміни середньої продуктивності праці працівників (розраховується відношенням середньомісячної продуктивності праці за звітний період (ПП1) до середньомісячної продуктивності праці у базисному періоді (ПП0)):

$$I_{pp} = ПП1/ПП0 \quad (2.2)$$

$$I_{pp} 2021 = 4,09/4,91 = 0,83$$

$$I_{pp} 2022 = 3,79/4,09 = 0,92.$$

Наведені дані показують, що на підприємстві, яке аналізується, темпи зростання оплати праці випереджають темпи зростання продуктивності праці.

Коефіцієнт відставання розраховується як відношення індекса Ізп до Іпп:

$$K_v = I_{zp}/I_{pp} \quad (2.3)$$

$$K_v 2021 = 1,19/0,83 = 1,43$$

$$K_v 2022 = 1,22/0,92 = 1,32.$$

Отже, на основі проведених розрахунків, можна зробити висновки про необхідність підвищення мотивуючої функції, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці. Як бачимо з показників, що мають своє відображення в таблицях, на підприємстві більша кількість працівників є такими, для яких ці робочі місця є основними. Але варто і відмітити, що на підприємстві все таки є присутня плинність кадрів. Виходячи з того, що системі мотивації працівників

приділяється менш важлива увага, то досліджуваному підприємству варто розробити план її покращення. Стабільна заробітна плата, премії або ж надбаки до основної зарплати, хороші умови робочого місця працівників, забезпечення повного соціального пакету – це все діє на ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД», проте варто спробувати розробити і інші види мотивації, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці та зменшать плинність працівників підприємства.

2.4. Напрями удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД»

Мотивування праці набуває значної актуальності для промислових підприємств, оскільки ігнорування мотиваційних факторів призводить до зменшення показників продуктивності праці, якості продукту, трудової дисципліни тощо. На сьогоднішній день, концепція управління персоналом ґрунтується на тому, що люди є головним фінансовим ресурсом компанії, джерелом прибутку, процвітання та конкурентоспроможності.

Дослідивши та проаналізувавши систему мотивації на досліджуваному нами підприємстві, а саме на ТОВ «Виробнича компанія ГУД ФУД», було зроблено висновки, що його керівництву необхідно розробити та впровадити нові напрями мотивації своїх працівників.

Основним мотиватором на підприємстві є матеріальне стимулювання, проте необхідно враховувати не лише матеріальну мотивацію, а і нематеріальну, оскільки в окремих випадках вона є найбільш дієвою і призводить до зменшення витрат на підприємстві, що, в свою чергу, збільшує прибуток організації.

На сьогоднішній день існує багато видів мотивації підприємством своїх працівників. Усіх їх ми можемо розподілити за певними критеріями, зокрема за терміном виникнення та застосуванням у часі. Для кращого розуміння, що ми відносимо до традиційних, а що до новітніх, скористаємось таблицею 2.16 та проаналізуємо, що підприємством використовується, а що варто було б застосувати

для мотивації свої працівників.

Таблиця 2.16

Традиційні та новітні напрями покращення мотивації праці

Традиційні		Новітні
Матеріальні	Нематеріальні	
Відсоткова ставка заробітної плати	Робити аналіз успішно досягнутих співробітниками цілей	Страхування життя, компенсаційні виплати, бонуси
Грошові премії	Формувати атмосферу явного суперництва з систематичним підбиттям результатів змагання	Залучати співробітників до вирішення труднощів, що вимагають нестандартного підходу
Додаткові виплати	Ставити чітко сформовані цілі перед співробітниками	Корпоративні свята
Пільгове харчування	Розробляти прозору систему оцінки та оплати їх роботи	Консультативні служби
Навчати персонал та підвищувати їх кваліфікацію	Проводити публічне визнання успіхів співробітників у їх роботі	Мотивування вільним часом
Оплата тимчасової непрацездатності	Проявляти інтерес керівництва до думки працівника	Пільгове медичне обслуговування

Як бачимо, можливостей для мотивації працівників підприємства є досить широкий спектр. Для кожного підприємства ефективними є певні критерії.

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

Соціальні гарантії для працівників нижчої ланки в умовах нестабільної економіки є дуже важливими. Керівництво має стежити за наданням гідних умов праці для персоналу.

Офіційне працевлаштування повинно забезпечити наявність стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки.

Потрібно цінувати кожного працівника, варто розвивати у підлеглих думку, що вони є частиною єдиного великого цілого, підкреслювати важливість роботи кожного працівника задля підприємства в цілому.

Задля підвищення продуктивності праці на підприємстві важливим є розробка програм підвищення продуктивності праці. Планування підвищених результатів представляє собою зусилля всієї системи, включаючи вище керівництво, які спрямовані на підвищення ефективності підприємства.

Необхідно також відзначити важливість таких аспектів трудової діяльності, як негрошові матеріальні стимули і нематеріальне стимулювання.

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

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

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

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів нематеріального стимулювання праці співробітників, можна запропонувати наступні рекомендації по категоріям персоналу:

для робочих:

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

для фахівців:

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

для керівників:

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

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

Проте, говорячи про певні види мотивації, їх впровадження необхідно пам'ятати, що спершу необхідно проводити дослідження, які покажуть в якому саме напрямку варто рухатись. Адже підхід має бути досить індивідуальним, але враховуючи, що на ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» працює досить велика кількість працівників, то виділяти мотиватори досить важко. Тому перш ніж обирати напрямки мотивації, можна провести анкетування працівників підприємства.

Для побудови анкетних питань, варто враховувати відділ працівників, режим роботи, умови тощо. Так як не усі можуть на робочому місці пройти анкетування, пропонуємо провести його у електронному вигляді. Для цього можна застосувати поширені програми, щось типу гугл пошти. Так у працівників з'явиться можливість пройти анкетування спокійно, обдуманно, не відриваючись від робочого процесу. Проте варто не забувати, що не усі працівники мають можливість зробити це в електронному вигляді, тому варто надати роздруковані анкети або ж місце з виходом до потрібної програми для його проходження.

Якщо потрібна загальна думка з варіантами відповіді, можна проводити анкетування у вигляді голосування, де працівник має право висловити свою думку, проте обмежену певними запропонованими варіантами. Але це покаже працівнику, що його думка є важливою для роботодавця, та в свою чергу стає певним нематеріальним мотивуванням до роботи.

Із проведених розрахунків, ми бачимо що на підприємстві варто також покращити систему навчання працівників та підвищення їх кваліфікації.

Працівникам, які показують гарні результати у роботі, можемо запропонувати відвідувати вебінари, симінари, лекції, курси тощо. Для новачків, які не мають певного досвіду роботи, можна організовувати певне навчання у працівників свого ж підприємства з подальшим навчанням у відповідних центрах та сприяти у отриманні вищої освіти тим, хто з тих чи з інших причин її не має, але це є необхідністю у подальшій діяльності на підприємстві. Тобто це призведе до кар'єрного підвищення, учать у розробці планів розвитку підприємства або ж у вирішенні тих чи інших проблем тощо.

Ще одним напрямом покращення мотивації працівників підприємства є страхування життя. Враховуючи, що підприємство має досить велику кількість працівників, то таку мотиваційну систему варто розпочати з працівників, які знаходяться на посадах, що несуть певним чином загрозу для життя.

На досліджуваному підприємстві діє така система мотивації як корпоративна свята. Такий метод мотивації є досить непоганий, але він направлений більш на об'єднання колективу, для створення дружніх відносин між керівниками та найманими працівниками. Проте, можна впровадити і винагороди у вигляді білетів в кіно, в театр тощо. Така мотивація покаже працівнику, що керівництво прагне надати можливість відпочинку за результат їхньої праці.

Стимулювання праці це – спосіб винагороди працівників за участь в виробництві.

Отже, суть системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» полягає у розробці системи мотивації та стимулювання праці, яка найкраще відповідала б усім потребам працівника та зацікавила його для досягнення кращих результатів. Ця система включає оплату праці, створення нормальних умов для відтворення енергії праці, праці, тобто забезпечення працівника медичними послугами, освітою тощо.

Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління підвищить інтерес працівників до їх праці та ефективності всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» являється однією із конкурентноспроможних підприємств на ринку, предметом діяльності якої є виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки. За головну мету керівництво підприємства ставить створення нових робочих місць на ринку праці, забезпечення населення товарами та отримання власником прибутку.

Фінансовий стан підприємства говорить про його прибутковість. Проте, протягом досліджуваного нами періоду, а саме 2020-2022 років, незважаючи на збільшення деяких показників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» отримало у 2022 році збиток, у зв'язку з тим, що його витрати були більшими за доходи. Чистий збиток у 2022 році становить 3937 тис. грн., на відміну від 2020 року, у якому підприємство мало 4003 тис. грн прибутку.

Показники ефективності господарської діяльності у 2020 році в порівнянні з попередніми змінилися. Усі показники рентабельності знаходяться в межах норми хоча мають тенденцію до зменшення. Проте показник коефіцієнта рентабельності діяльності за досліджуваний період зріс на 0,04 грн, що в свою чергу говорить про ефективну діяльність підприємства, незважаючи на зниження тенденції деяких показників.

Для аналізу системи мотивації працівників підприємства ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» було проведено дослідження персоналу підприємства за складом, статтю, віком тощо. На основі отриманих даних можемо сказати, що протягом досліджуваного періоду кількість працівників знизилась. Згідно розрахунків плинність кадрів на підприємстві присутня, що говорить про перегляд діючої системи мотивації працівників та запровадження нових напрямків мотивації.

На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних – гнучкий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про

ефективність діяльності підприємства.

Для покращення мотивації працівників було запропоновані методи. Соціальні гарантії для працівників нижчої ланки в умовах нестабільної економіки є дуже важливими. Керівництво має стежити за наданням гідних умов праці для персоналу.

Потрібно цінувати кожного працівника, варто розвивати у підлеглих думку, що вони є частиною єдиного великого цілого, підкреслювати важливість роботи кожного працівника задля підприємства в цілому.

Задля підвищення продуктивності праці на підприємстві важливим є розробка програм підвищення продуктивності праці. Планування підвищених результатів представляє собою зусилля всієї системи, включаючи вище керівництво, які спрямовані на підвищення ефективності підприємства.

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

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження системи мотивації працівників підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Мотивація працівників підприємства – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Постійні зміни в економічній і політичній сферах нашої держави, в той же час створюють великий потенціал і серйозні загрози для кожної особистості і вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, тільки лиш дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

2. Система управління мотивацією працівників підприємства характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Побудування такої системи полягає у дослідженні стимулів та мотиваторів, необхідності визначитись з методами та видами мотивації які проводитиме керівництво підприємства. Також важливо враховувати потреби самого персоналу.

3. Система показників оцінки системи мотивації працівників підприємства являє собою велику сукупність даних, де кожен елемент є важливим. Адже для побудови системи мотивації ми маємо використовувати показники якісного, освітнього, вікового складу підприємства. Так як основним видом мотивації все ж залишається матеріальне стимулювання, то до уваги беремо такі показники як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності робочої сили, коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, коефіцієнт кваліфікованості персоналу тощо. Допомогти зрозуміти рівень зарплати, як основного мотиватора

допомагають індекс зміни середнього заробітку працівників та індекс середньої продуктивності праці. Саме ці показники характеризують оцінку управління мотивацією працівників та управління персоналом в цілому.

4. Нормативно правова база трудових відносин ґрунтується на основних положеннях Конституції України, Кодексі законів про працю України, законах України «Про колективні договори та угоди», «Про оплату праці», «Положення про охорону праці», а також Галузева угода, Колективний договір та Статут підприємства. Основним законодавчим актом є Конституція України, на якій базується все законодавство, у тому числі і законодавство про працю.

Закон України про оплату праці визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, установами всіх форм власності та господарювання, і спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати.

5. ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» є підприємством яке на ринку займається виробництвом безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки. Підприємство працює з 2008 року, на ринку займає вагоме місце в економіці України. Структура управління побудована так чинно, що її ми можемо охарактеризувати як лінійно-функціональну, що найкращим чином відповідає діяльності підприємства. Функції управління здійснюються до внутрішньої нормативної документації підприємства. Такими документами є посадові інструкції та положення про структурні підрозділи.

6. Фінансово-економічні показники ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» говорять про стабільний прибуток підприємства. Так дохід підприємства протягом 2020-2022 роки зріс на 7546 тис. грн. Проте, показник чистого прибутку протягом досліджуваного періоду знизився на 1,6%. Показник рентабельності господарської діяльності зріс на 0,03%. Чистий фінансовий результат знизився на 66 тис. грн. Коефіцієнт ліквідності знизився на 0,43, проте знаходиться в межах норми. Загалом підприємство є прибутковим та конкурентноспроможним на ринку.

7. На досліджуваному нами підприємстві, основним видом мотивації є матеріальна мотивація: основна заробітна плата, преміювання та надбавки. Для того, щоб дослідити систему мотивації працівників ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД» спершу було досліджену структуру персоналом. Загалом на підприємстві у 2022 році працює 301 особа, що є на 3,22% менше в порівнянні з 2020 роком. Коефіцієнт оновлення персоналу протягом 2020-2022 років зріс на 3,27, що говорить про плинність персоналу. А це в свою чергу вказує на необхідність покращення системи мотивації працівників. Так як матеріальна мотивація є основою мотивації, то варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці зріс на 46%. Показник інших заохочувань та компенсацій також зріс на 18,28%.

8. Провівши аналіз системи мотивації працівників підприємства ТОВ «Виробнича Компанія ГУД ФУД», були запропоновані напрямки удосконалення системи мотивації працівників підприємства. Одним із перших напрямів необхідно провести анкетування працівників, яке допоможе зрозуміти вид на напрямки мотивації. Варто приділити увагу навчанню працівників та підвищенню рівня їх кваліфікації. Підвищить мотивацію до праці офіційне визнання заслуг працівника: нагородження почесними грамотами, значками, приміщення на дошку пошани, оголошення подяки, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами.

ДОДАТКИ