

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Пояснювальна записка

до дипломної роботи
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр»

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)**

08-43.ДРБ.007.00.072.ПЗ

Виконала: студентка 4 курсу, групи МФК-166
спеціальності 073 – «Менеджмент»
Осадча Н. В.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ФІМ
Ткачук Л.М.

Рецензент: к.е.н., професор, зав. каф. ЕПВМ
Лесько О.Й.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Спеціальність 073 – «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент фінансово-кредитної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри фінансів
д.е.н., професор Зянько В.В.

10 березня 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Осадчій Наталії Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Удосконалення системи мотивації на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»)

Керівник проекту (роботи) Ткачук Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від 6 березня 2020 року № 75.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 2 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 р.р.: Форма 1 – Баланс, Форма 2 – Звіт про фінансові результати, Статут, Закон України «Про оплату праці», Кодекс законів про працю України, Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, Офіційний сайт Державного комітета статистики України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

у першому розділі – дослідити теоретико-методологічні аспекти управління мотивацією;

у другому розділі – проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 р.р. та управління мотивацією на підприємстві;

у третьому розділі – запропонувати систему мотивації персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці: Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат», аналіз показників ліквідності та платоспроможності, аналіз показників ділової активності, забезпеченість ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» трудовими ресурсами, аналіз руху персоналу ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат», основні показники використання трудових ресурсів.

Рисунки: Структура заробітної плати, схема компенсаційного пакету на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» .

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	д.е.н., доцент кафедри ФІМ Єпіфінова І. Ю.	Дата видачі завдання студенту 10.03.2020	Дата виконання завдання студентом 28.05.2020

7. Дата видачі завдання 10 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Формування та затвердження теми дипломної роботи бакалавра (ДРБ)	01.09-01.12.2020	
2	Виконання теоретичної частини ДРБ. Перший рубіжний контроль виконання ДРБ	24.04.2020	
3	Виконання аналітичної частини ДРБ та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання ДРБ	31.05.2020	
4	Нормоконтроль ДРБ	01.06-03.06.2020	
5	Рецензування ДРБ	04.06-06.06.2020	
6	Попередній захист ДРБ	7.06-9.06.2020	
7	Захист ДРБ	10.06-26.06.2020	

Студент _____

ст.гр. МФК-166 Осадча Н.В.

Керівник роботи _____

к.е.н., доц. Ткачук Л.М.

АНОТАЦІЯ

В бакалаврській дипломній роботі досліджуються теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Розглянуто основні теорії мотивації, систему матеріального стимулювання працівників та шляхи реалізації системи мотивації персоналу на підприємстві.

В якості об'єкта дослідження розглянуто фінансово-господарську діяльність підприємства ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат". В роботі здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, запропоновано заходи по покращенню системи мотивації персоналу, проведені відповідні фінансові розрахунки та обґрунтовані отримані результати.

Ключові слова: мотиви, стимули, мотивація, стимулювання, потреби, винагорода, оплата праці.

ANNOTATION

The diploma work carries out research on theoretical and practical aspects of motivation.

The financial-economic activity of the plant served as the object of the research. The financial-property situation of the enterprise and motivational process are analyzed in this work. Some means for product realization improvement, certain financial calculations were done and the received results are grounded well.

The corresponding calculations concerning work payment have been done.

Key words: motives, stimulus, motivation, stimulation, motivational process, needs, work payment, labor results estimation, personnel awarding.

ЗМІСТ

Вступ	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ	7
1.1 Мотивація як функція менеджменту	7
1.2 Теорії мотивації праці та особливості їх застосування у сучасному підприємстві	14
1.3 Матеріальне стимулювання як основа системи мотивації персоналу	20
Висновок до розділу 1	29
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ “ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ”	31
2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства	31
2.2 Аналіз основних показників фінансової діяльності підприємства	33
2.3 Аналіз системи мотивації праці ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	40
Висновок до розділу 2	49
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	51
3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві	51
3.2 Впровадження базових окладів та диференційних розцінок	63
Висновок до розділу 3	67
Висновки	68
Список використаних джерел	70
Додатки	73

ВСТУП

Сучасний стан економіки України потребує вирішення практичних завдань управління діяльністю персоналу підприємства шляхом застосування нових соціально-економічних методів мотивації праці, за рахунок чого підвищилася б економічна зацікавленість працівників ефективно та якісно працювати.

Низький рівень оплати праці зменшує рівень економічного зростання і добробуту населення, знижує якість робочої сили, скорочує внутрішній ринок, примітивізує потреби, сприяє розвитку тіньових відносин і відтоку кваліфікованих кадрів за кордон. Таким чином, економіка потрапляє у пастку масової бідності.

Теоретичні та прикладні аспекти управління мотивацією досліджували в наукових працях такі всесвітньо відомі вчені-економісти: А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Е. Мейо; А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучи, В. Врум, С. Адамс, а також зарубіжні та вітчизняні вчені – А. Афонін, Т. Білорус, Л. Балабанова, Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, Е. Лібанова, О. Новікова та ін.

Однак у процесі ринкового реформування економіки України змінюються потреби, цінності, мотиваційна природа людини. Недостатньо дослідженими залишаються питання, що стосуються управління мотиваційним процесом працівників, виявлення потреб персоналу, ціннісних орієнтацій у сфері праці, змін у структурі мотивів трудової діяльності з метою прогнозування їхнього розвитку і впливу на виробничі результати. Актуальним також залишається пошук ефективних методів впливу на персонал, розробки і впровадження на вітчизняних підприємствах таких систем мотивації, що безпосередньо пов'язують заробітну плату працівників з досягнутими підприємством результатами.

Метою бакалаврської дипломної роботи є розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом та вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи сутності та основних форм мотивації працівників;
- охарактеризувати особливості матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємстві;
- дослідити об'єкт дослідження та оцінити основні показники його діяльності;
- дослідити систему мотивації на підприємстві;
- розробити пропозиції по вдосконаленню системи мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат". Одним з напрямків покращення результативності його діяльності є вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження є методи і механізми підвищення матеріального стимулювання в системі мотивації праці на ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат".

В роботі було використано загальнонаукові методи дослідження: моделювання, аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, порівняння, математичні методи.

Інформаційною базою дослідження була бухгалтерська та статистична звітність ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2018-2019 р.р, Статут, Звіт з праці, кадрова документація тощо.

Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на таких науково-практичних конференціях: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи-2020», XLVIII Науково-технічна конференція підрозділів ВНТУ (2020 р.), м. Вінниця.

За темою бакалаврської дипломної роботи опубліковано 2 тез доповідей на конференціях [24, 25].

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1.1 Мотивація як функція менеджменту

Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою управління персоналом, оскільки ринкові економічні відносини висувають нові вимоги до кваліфікованих працівників. Це не лише добір, навчання і розміщення кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету і, отже, методів мотивації. Мотивація традиційно розглядається як процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки, обумовленої комплексним впливом традиційних (матеріальних) та нетрадиційних (нематеріальних, моральних, психологічних та ін.) факторів [1, с.56].

Мотивацію також можна визначити як сили, що змушують людей поводитись певним чином [2, с.120].

Ряд науковців [3, 4] розглядають мотивацію як готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.

Відповідно до мети бакалаврської дипломної роботи, на наш погляд, мотивацію доцільно розглядати як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації шляхом задоволення потреб працівників.

Сутність мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед ним, і оцінюючи винагороду, яку може одержати за виконання, порівнює їх із своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність. Таким чином, мотивація – це внутрішнє спонукання людини, зовнішній вплив на поведінку працівника з метою досягнення цілей організації в матеріальному і нематеріальному вигляді [5, с.124].

Як правило, матеріальне стимулювання включає конкурентоспроможну заробітну плату, грошові виплати (премії), індивідуальні винагороди тощо.

Нематеріальне стимулювання передбачає негрошову форму для працівників, однак майже завжди потребує додаткових витрат від підприємства. До нього можна віднести подояку, підвищення посади, корпоративні вечірки, покращення умов праці тощо.

В сучасних кризових умовах господарювання основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. В Україні через низьку задоволеність первинних потреб основним засобом мотивації залишається оплата праці, засоби нематеріального впливу залишаються менш важливими. Тому ефективним є застосування засобів вдосконалення системи мотивації праці паралельно за такими напрямками: матеріальне стимулювання, покращення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, делегування повноважень та нематеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання передбачає вдосконалення мотиваційного механізму в системі заробітної плати, надання можливостей персоналу приймати участь в результатах діяльності підприємства [6, с.83]. Мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не завжди приводить до відповідного підвищення продуктивності праці та не сприяє підтриманню робочої активності, крім того з боку підприємства розглядається як додаткові витрати. Вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці, ефективним є для досягнення короткострокових цілей. Як стверджував Ф.Тейлор, "Люди не будуть працювати з максимумом зусиль, якщо не забезпечити їм щедрої та гарантованої надбавки. З іншого ж боку, для блага самих же робітників так само шкідливо їм переплачувати, як і недоплачувати. У разі надмірної оплати багато хто почне працювати не в повну силу і стане більш марнотратним" [7, с.44]. Хоча праця в Україні, на відміну від розвинених країн світу, в кризових умовах розглядається в основному як засіб заробітку, що потреба в грошах буде зростати до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану. Тоді у ролі домінуючих почнуть виступати інші групи потреб, пов'язаних з потребами у творчості, самореалізації, досягненні успіхів

тощо. Для керівника важливим є вміння розрізняти потреби працівників. Потреби більш низького рівня повинні задовольнятися до того, як потреби наступного рівня стануть більш значимим фактором, що визначає поведінку людини. Потреби мають тенденцію до змін, тому помилково вважати, що мотивація, яка спрацювала один або декілька разів, знову буде ефективною. З розвитком особистості збільшуються можливості, потреби у самореалізації. Отже, процес мотивації шляхом задоволення потреб є постійним [8].

Важливим напрямом вдосконалення системи мотивації є вдосконалення організації праці, що передбачає встановлення досяжних цілей, розширення виробничих можливостей, збагачення праці, ротацію кадрів, застосування гнучких графіків праці, вдосконалення умов праці. Постановка цілей передбачає, що правильно поставлена мета шляхом спрямування на її досягнення буде мотивуючим засобом для працівника.

Розширення виробничих можливостей передбачає урізноманітнення роботи персоналу, тобто збільшення числа операцій, виконаних одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл та інтенсивність праці кожного працівника. Застосування цього методу доцільно у випадку неповного завантаження працівників та їх особистого бажання розширити спектр своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці передбачає надання працівнику такої роботи, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників. Для масових робочих професій краще за все використовувати виробничу ротацію, яка передбачає чергування видів роботи і виробничих операцій, коли працівники на протязі усього дня періодично обмінюються місцями, що характерно переважно для бригадної форми організації праці [9, с.183].

На етапі ринкових відносин зростає важливість умов праці як однієї з базових потреб людини. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який

стимулює працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності. Проблемою забезпечення сприятливих умов праці є низька робоча культура працівників. Тривалий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах працівник часто не може правильно організувати своє робоче місце. Підвищення культури виробництва передбачає зацікавленість працівників у постійній підтримці свого місця в належному стані, оскільки тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дає можливість підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню обсягів виробництва [10].

Проаналізувавши досвід закордонних підприємств слід відзначити, що в сучасному підприємстві використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці, а саме аналітичні системи заробітної плати, особливістю яких є диференційована оцінка в балах ступеню складності роботи з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці тощо. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економію сировини, сягає третини зарплати.

В цілому система мотивації продуктивності персоналу є сукупністю таких взаємодіючих підсистем:

- а) потреби;
- б) стимули;
- в) мотиви [11, с.220].

Процес стимулювання є основним рушійним процесом мотивації праці, ключовим елементом якої є потреби – відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь або необхідність у чомусь.

Усвідомлення людиною власних потреб зумовлює виникнення інтересу, як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку. На основі дослідження інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається

застосування стимулів, тобто зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо. Стимули є потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь у прибутку тощо) та моральними (грамоти, медалі, похвала, підвищення за посадою та ін.). Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей формуються мотиви – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій. При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану винагороду для задоволення власних потреб. Винагорода – усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу та інше. При цьому винагороди можуть бути внутрішніми (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішніми (заробітна плата, премії, кабінет, додаткова відпустка тощо). Результатом такого процесу є досягнення особистих цілей, що зумовлює задоволення потреб працівників, часткове задоволення чи незадоволення [12, с.55].

Основні задачі мотивації:

- 1) формування у кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- 2) навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;
- 3) формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення поставлених задач застосовуються різні методи мотивації, сутність яких розглянемо нижче.

Найпершим і найпоширенішим методом був метод покарання і заохочення, відомий як політика «батога і пряника», тобто позитивного підкріплення (винагородження) за успішну, продуктивну працю та застосування штрафних

санкцій чи покарань за чинення перешкод або незадовільну роботу. Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів. Такий метод є ефективним при повторюваних рутинних операціях, незначній змістовній частині роботи, неможливості поміняти місце роботи (по різних причинах), а також в умовах бригадних і колективних підприємств з регламентованими надбавками та утриманнями.

З підвищенням ролі людського чинника актуальними стали психологічні методи мотивації, засновані на твердженні, що основним чинником, що мотивує, є не лише матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, самореалізація, визнання колективом досягнень, моральне задоволення роботою і корпоративний дух. Такі методи мотивації засновані на дослідженні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі, що служить засобом задоволення потреб [13, с.246].

В сучасній науковій літературі мотивація розглядається як безперервний процес, який складається з таких етапів:

1. Виникнення потреб. Потреба виявляється у вигляді того, що людина починає відчувати, що йому чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає “вимагати” від людини, щоб вона знайшла можливість здійснювати кроки для її усунення. Потреби можуть бути різними. Умовно можна розбити на три групи: фізіологічні, психологічні і соціальні.

2. Пошук шляхів задоволення потреби. Якщо потреба з’явилась і створює проблеми для людини, то вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, пригасити, не зважати.

3. Визначення цілей (напрямків) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повинна робити, чого досягти, що одержати для того, щоб задовольнити потребу.

4. Здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, які у кінцевому рахунку дають можливість усунути потребу.

5. Одержання винагороди за здійснення дії. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. У залежності від цього відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

6. Усунення потреби. В залежності від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби [14, с.146].

Знання логіки процесу мотивації не дає істотних переваг в управлінні цим процесом. Можна виділити ряд чинників, що ускладнюють і роблять неясним процес управління мотивацією.

Важливим чинником є не очевидність мотивів. Можна припускати, здогадуватися, які мотиви діють, але в явному виді їх виділити неможливо.

Крім того, процес мотивації ускладнюється мінливістю мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його. Однак самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, суперечачи або посилюючи дії окремих потреб - при цьому складові цієї взаємодії можуть змінюватися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів, тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів його дії можуть виникати непередбачені зміни в поведінці людини і непередбаченої реакції на мотивуючі впливи [15, с.73].

Ще одним чинником, який робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не завжди передбачуваним, є розходження інноваційних структур окремих людей, різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному впливати на поведінку людей. Можлива й інша ситуація: дві людини мають однаково сильний мотив на досягнення результату, але в однієї цей мотив домінує над всіма іншими, і вона буде домагатися результату будь-якими

способами. У іншої ж цей мотив співвідноситься по силі дії з мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому випадку дана людина буде поводитися по-іншому [16, с.132].

1.2 Теорії мотивації праці та особливості їх застосування у сучасному підприємстві

Мотиваційні теорії розвивалися протягом усієї історії економічної науки. Істотний внесок у розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, Михайло Вольський (1834-1876 р.р.) вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Він підкреслював, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. Григорій Цехановецький (1833-1889 р.р.) виступав проти узагальнень Адама Сміта про людську поведінку. Він зробив висновок, що багато людей намагається поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. Михайло Туган-Барановський (1865-1919 р.р.) одним із перших в світі розробив чітку класифікацію потреб, в якій враховувались фізіологічні, статтеві, альтруїстичні потреби, симптоматичні потреби та інстинкти і потреби практичного характеру. Особливе значення надавалось приналежністю до народностей, моральні і релігійні погляди [7, с.97].

Протягом розвитку теорії і практики менеджменту склались достатньо обгрунтовані підходи до мотивації, які є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Існують два основні підходи до вивчення теорій мотивації: змістовний та процесійний. Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення. Більш сучасні процесійні теорії мотивації ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та

набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів. Слід відмітити, що розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, тобто вони постійно вдосконалюються і взаємодоповнюються [17, с.86].

Змістовні теорії мотивації розглядаються в працях М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клееланда, К. Альдерфера, Д. Мак Грегора.

Видатний український вчений М. Туган-Барановський виділив 5 груп потреб: фізіологічні, статтеві, альтруїстичні потреби, симптоматичні потреби та інстинкти і потреби практичного характеру. Особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам.

Основоположною теорією мотивації є ієрархія потреб за А. Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведження, а не свідомість людини. У основі поведження лежать потреби людини, що можна розділити на п'ять груп:

1. Фізіологічні (потреби в їжі, воді, одежі, повітрі, житлі тощо);
2. В безпеці (в захисті від фізичної і психологічної небезпеки);
3. В причетності (в спілкуванні з людьми);
4. В повазі (визнання колегами, керівництвом, самоповага);
5. В самовиразі (в реалізації своїх можливостей).

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетними для людини є потреби більш низьких рівнів і це позначається на її мотивації. Іншими словами, у поведженні людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, по мірі задоволення фізіологічних потреб, стають стимулюючим чинником духовні потреби.

Найвища потреба - потреба самовираження і росту людини як особистості - ніколи не може бути задоволена цілком, тому процес мотивації людини через потреби є нескінченним.

Головне завдання керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясувати, які активні потреби рухають кожним із них, і приймати рішення по їхній реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників [17].

З розвитком економічних відносин і удосконаленням управління значна роль у теоріях мотивації почала приділятися потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Д. Мак Клеlland. Саму мотивацію він визначив як "всі ті умови, що визначають внутрішнє переконання людини (воно складається із спонукань, бажань та ін.). цей внутрішній стан керує поведінкою людини і визначає її дії" [11, с.248]. Відповідно до його твердження структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагнення до успіху, прагнення до влади, прагнення до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади повинно не тільки говорити про честолюбство, але і показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання – його здатність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати навколишніх у його слушності.

Відповідно до теорії Мак Клеllанда люди, які прагнуть влади, повинні задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при занятті визначених посад в організації [18, с.79].

Управляти такими потребами можна, підготувавши працівників до переходу по ієрархії на нові посади за допомогою їхньої атестації, направлення на курси підвищення кваліфікації і т.д. Такі люди мають широке коло спілкування і прагнуть його розширити. Їхні керівники повинні сприяти цьому.

Теорія мотивації Фредерика Герцберга з'явилася в зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини. Ф. Герцберг створив двофакторну модель, що показує задоволеність роботою.

Перша група чинників (гігієнічні чинники) пов'язана із самовираженням

особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота. До них відносяться: політика організації та її втілення адміністрацією, умови праці, заробітна плата, мікроклімат в колективі, міжособові стосунки з керівництвом, співробітниками і підлеглими, рівень безпосереднього контролю за роботою.

Друга група чинників (чинники мотивації) пов'язана з характером і сутністю самої роботи. До них відносяться: успіх, просування по службі, визнання та схвалення результатів роботи, ступінь делегування повноважень і відповідальності, можливості творчого та професійного зростання.

Гігієнічні чинники Ф. Герцберга, як видно, відповідають фізіологічним потребам, потреби в безпеці і впевненості в майбутньому. Різниця в наведених теоріях полягає в тому, що, на думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна.

За теорією К. Альдерфера до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- Потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами в безпеці);
- Потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, бути в добрих стосунках з оточуючими, належати до певних неформальних груп);
- Потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

На відміну від теорії А. Маслоу, ієрархія потреб К. Альдерфера показує рух не лише від нижчих потреб до вищих, але й зворотній рух, який демонструє посилення мотивуючої дії потреб нижчого рівня у разі неможливості задоволення потреб вищого рівня.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях, в яких звертається увага на розподіл зусиль працівників і вибір визначеного виду поведіння для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і

теорія Портера- Лоулера.

Відповідно до теорії очікувань В. Врума не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки. В теорії очікувань підкреслюється необхідність у підвищенні якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволить працівнику реально задовольнити свою потребу.

Теорія очікувань базується на очікуванні певної події. Виділяють такі очікування:

- "затрати - результати" (працівник затрачує зусилля, час, енергію і очікує досягнення певного рівня результативності);
- "результати - винагороди" (працівник виконує завдання і очікує отримання винагороди);
- "цінності заохочення" (працівник очікує винагороду, яка задовольнить його потреби, тобто є цінною для нього).

Процесуальні теорії очікувань стверджують, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, що упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;
- співробітника і керівника, які припускають, що при визначеному поліпшенні якості роботи йому буде видана визначена винагорода;
- співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Отже, в теорії очікувань підкреслюється необхідність у переважанні підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволяє працівнику реально задовольнити свою потребу.

Виходячи з теорії очікувань можна зробити висновок, що працівник повинний мати такі потреби, що можуть бути в значній мірі задоволені в результаті передбачуваних винагород. А керівник повинний давати такі

заохочення, що можуть задовольнити очікувану потребу працівника.

Відповідно до теорії справедливості ефективність мотивації оцінюється працівником не по визначеній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні [8].

Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні із заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови, в яких працюють він і інші співробітники. Наприклад, один працює на новому обладнанні, а інший - на старому, в одного були однієї якості заготовки, а в другого - інші. Або, наприклад, керівник не забезпечує співробітника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації. Однак, слід відзначити, що в теорії справедливості закладається певний суб'єктивізм, оскільки працівник не завжди реально і самокритично може оцінити свою роботу.

Комплексна теорія мотивації Л. Портера - Э. Лоулера побудована на сполученні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її полягає в тому, що вводяться співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Л. Портер і Э. Лоулер ввели три перемінні, що впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини і його здібності та усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікувань тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватною витраченим зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власне судження з приводу слушності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками. Звідси випливає важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність праці повинна підвищуватися.

Згідно терії партисипативного управління активна участь працівників в житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, проведення колективних формальних і

неформальних заходів) підвищує задоволення працівників від роботи, внаслідок чого вони працюють якісніше і продуктивніше. Основною метою теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого досяється підвищення ефективності функціонування організації.

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від прагнення індивіда досягти успіху чи уникнути негативної оцінки.

Таким чином, на основі проведеного аналізу існуючих теорій мотивації можна стверджувати наступне:

1) спільним для теорій мотивації є визнання залежності

“потреби => стимули => мотиви => дії”;

2) переважна більшість класифікацій виділяють матеріальні й соціально-психологічні чинники;

3) велика кількість різноманітних теорій свідчить про відсутність єдиної загальновизнаної;

4) жодна з теорій не доведена до механізмів реалізації, в кожній з них розкритий лише загальнотеоретичний бік мотивації. Розбіжності в існуючих концепціях та відсутність єдиної загальновизнаної теорії зумовлюють необхідність розробки узагальнюючої системи мотивації персоналу.

1.3 Матеріальне стимулювання як основа системи мотивації персоналу

Система оплати праці як складне соціально-економічне явище відображає багаторівневу систему відносин з приводу взаємодії багатьох економічних та соціальних процесів, впливу політичних та соціокультурних факторів на рівень, організацію та форми винагороди за працю у ринковій економіці. Оплата праці відображає суперечливість інтересів працівників та роботодавців. Для працівника вона є доходом і він прагне до максимального її збільшення. Для роботодавця оплата праці – суттєва складова витрат і він прагне на ній зекономити. Але і у працівника, і у роботодавця є спільні інтереси, пов'язані із результативністю діяльності підприємства [12, с.84].

Ринкові трансформації в постсоціалістичних країнах супроводжувалися значними змінами в оплаті праці. Соціально-трудові відносини є важливою складовою системи суспільних відносин, тому праця повинна стати центром ринкових відносин. На жаль, оплата праці через втрату можливості виконувати свої функції перетворилася на різновид соціальної допомоги [18, с.45-46].

На сучасному етапі відбуваються глибокі зміни у розумінні мотивів поведінки, ціннісних орієнтирів працівників. Мотивація – процес свідомого вибору особистості певного типу поведінки. Для забезпечення у працівників ефективних мотивів до праці та зацікавлення їх у підвищенні продуктивності праці, необхідно домогтися тісного взаємозв'язку між зростанням добробуту і кінцевими результатами праці, суттєво підвищити роль оплати праці у забезпеченні гідного життєвого рівня працівника [8, с.56]. Мотиваційна система має бути одним з найефективніших факторів економічного розвитку.

Мотиваційна модель оплати праці неможлива без обґрунтованих змін у розмірі, структурі, диференціації оплати праці, які б мотивували працівників до продуктивної праці. Одним з ключових елементів теорій мотивації є матеріальне стимулювання праці, що розглядається як процес формування і використання систем матеріальних стимулів і заробітної плати згідно закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Зміст матеріального стимулювання наведено на рисунку 1.1. Система матеріальних стимулів праці складається із чисельних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і є складовими процесу формування матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. Умови і порядок стимулювання, встановлені під час формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення і матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні і кінцеві результати, створюється

матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат. Реалізуються колективні і особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального благополуччя.



Рисунок 1.1 – Зміст матеріального стимулювання праці

Розв’язання проблем матеріального стимулювання праці потребує встановлення і дослідження факторів, які формують системи матеріальних стимулів. Такими факторами є рушійні сили, що забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальних механізмів з метою задоволення колективних і особистих економічних інтересів працівників. Дослідження і аналіз розвитку матеріального стимулювання праці показали, що за характером впливу на колективи працівників і окремих виконавців

можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні та організаційні (рисунок 1.2).

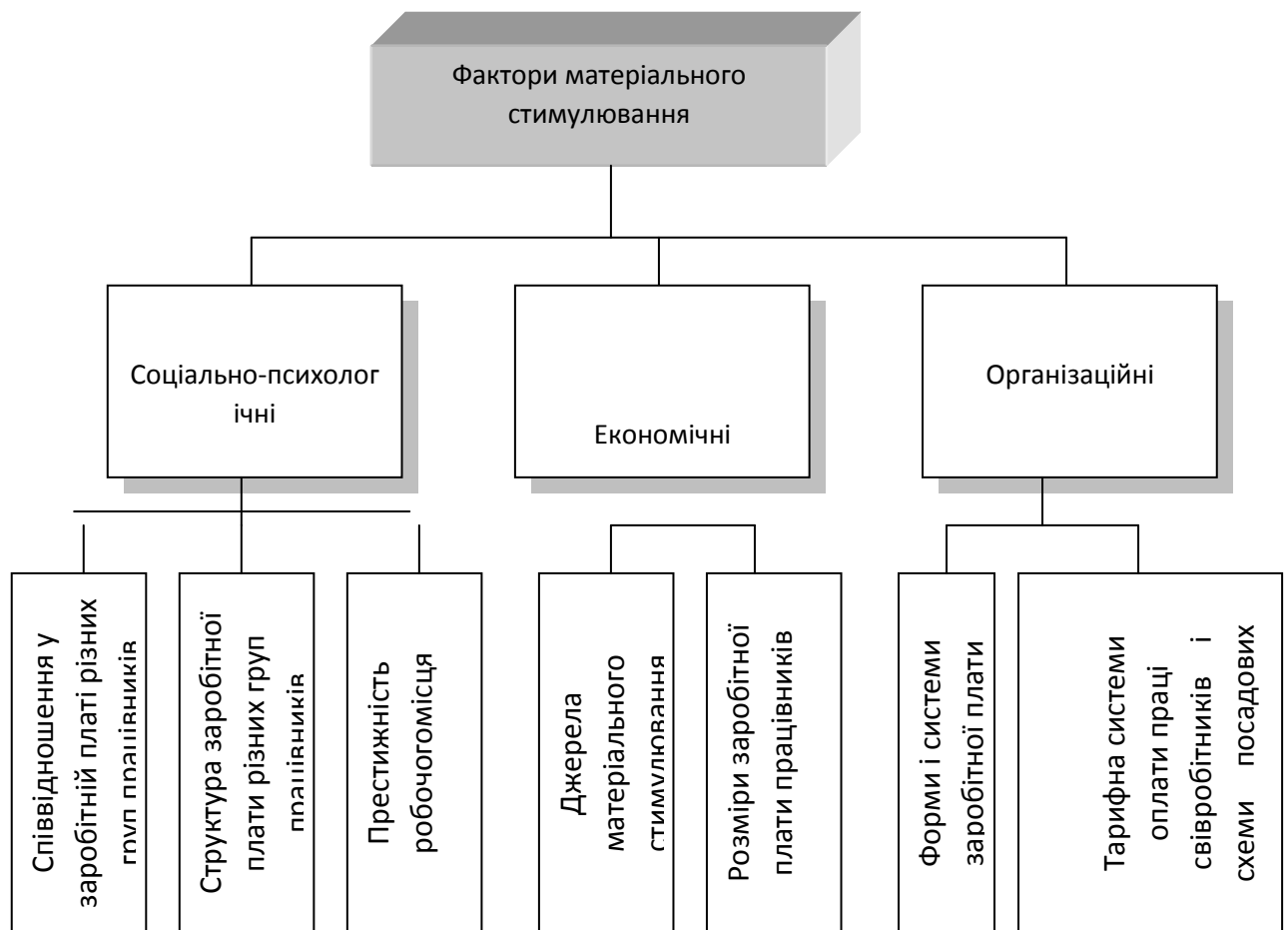


Рисунок 1.2 – Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці

На основі наведеної класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку економічних відносин можна виділити такі принципи матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати пропорційно підвищенню ефективності економічно-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями тощо;
- забезпечення можливостей підвищення заробітної плати за виконання найбільш відповідальних, важливих і актуальних у певний період часу;

- забезпечення перспективи росту заробітної плати протягом всієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати.

Основною метою формування системи матеріальних стимулів праці є забезпечення пропорційності у заробітній платі працівників відповідно до кількості і якості виконаної роботи. Вирішення такого завдання потребує визначення груп працівників організації за рівнями оплати праці. Перш за все визначається базова група працівників, діяльність яких найбільше відображає основні поточні і перспективні завдання, а потім визначається склад інших груп працівників. Співвідношення у середній заробітній платі цієї групи працівників і базової становитиме рівень стимулювання.

Заробітна плата є основним джерелом доходу та інструментом задоволення потреб переважної більшості працівників. Політика в області оплати праці є складовою частиною управління підприємством, від якої залежить ефективність його роботи, оскільки заробітна плата є одним із найважливіших стимулів у раціональному використанні робочої сили.

Заробітна плата - це виражена в грошовій формі частина національного доходу, що розподіляється по кількості і якості праці, витраченої кожним працівником, що надходить у його особисте споживання [13, с.26].

Заробітна плата - грошове вираження вартості і піни робочої сили, що виступає у формі заробітку, виплаченого власником підприємства працівнику за виконану роботу [14, с.52].

Заробітна плата - це винагорода за працю [15, с.134].

Заробітна плата - це частина витрат на виробництво і реалізацію продукції, що йде на оплату праці працівників підприємства [16, с.42].

Заробітна плата - сукупність винагород у грошовій або натуральній формі, отриманих робітниками за фактично виконану роботу, а також за періоди, що включаються в робочий час. Оскільки джерелом виплати заробітної плати є національний дохід, то розмір фонду заробітної плати трудового колективу,

кожного робітника повинний бути поставлений у пряму залежність від досягнутих кінцевих результатів. Планування заробітної плати повинно забезпечити: ріст обсягу виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва і його конкурентноздатності; підвищення матеріального добробуту працівників [17, с. 38].

Відповідно Закону України "Про оплату праці" заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі яку згідно з трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівнику за виконану роботу або зроблені послуги [18].

Заробітна плата працівника, незалежно від виду підприємства, залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці і кінцевих результатів господарської діяльності підприємства, регулюється податками і максимальним розміром не обмежується.

Як соціально-економічна категорія заробітна плата є основним засобом задоволення особистих потреб працівників, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, зростання продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засіб перерозподілу кадрів по галузях.

Розрізняють номінальну і реальну заробітну плату.

Номінальна заробітна плата - це нарахована та отримана працівником заробітна плата за його працю за визначений період.

Реальна заробітна плата - це кількість товарів і послуг, які можна придбати за номінальну заробітну плату; реальна заробітна плата - це "купівельна спроможність" номінальної заробітної плати.

Таким чином, зростання інфляції в порівнянні із збільшенням номінальної заробітної плати призводить до зниження реальної заробітної плати. При відсутності інфляції зростання номінальної заробітної плати означає зростання також реальної заробітної плати. Крім того, якщо ціни не повною мірою враховують якість продукції, то реальна заробітна плата знаходиться у прямій залежності від якості продукції. Тому система оплати праці на кожному

підприємстві повинна враховувати інфляційні процеси, які відбуваються [19, с.44].

Заробітна плата складається з основної (постійної) і додаткової (змінної) частин, а також заохочувальних виплат.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для працівників та посадових окладів для службовців. Її розмір залежить від результатів роботи самого працівника.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові досягнення і винахідництво, за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені діючим законодавством; премії, зв'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати - це винагорода за результатами роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені чинними нормативно-правовими актами або здійснюються понад установлені норми [20, с.57].

Особливу роль в системі оплати праці відіграє мінімальна заробітна плата - законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівниками місячну, годинну норму праці. Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності та господарювання.

Основні функції заробітної плати:

- відтворювальна - забезпечує нормальне відтворення робочої сили певної кваліфікації;
- стимулююча - спонукає працівників до ефективної діяльності на робочих місцях;

- регулююча – диференціює внесок працівників за професіями, рівнем кваліфікації працівника, важливістю та складністю виконуваної роботи;
- соціальна - повинна забезпечувати рівну оплату за однакову роботу, враховуючи принцип соціальної справедливості [21, с. 86].

При розробці політики в області заробітної плати і її організації на підприємстві необхідно враховувати наступні принципи при оплаті праці:

- справедливість, тобто рівна оплата за рівну працю;
- урахування складності виконуваної роботи і рівень кваліфікації праці;
- урахування шкідливих умов праці і важкої фізичної праці;
- стимулювання за якість праці і сумлінне відношення до праці;
- матеріальне стягнення за брак виробництва і безвідповідальне відношення до своїх обов'язків, що призвели до негативних наслідків;
- випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами росту середньої заробітної плати;
- індексація заробітної плати відповідно до рівня інфляції;
- застосування прогресивних форм і систем оплати праці, що найкраще відповідає потребам підприємства.

До складу фонду включається основна і додаткова заробітна плата. До основної ставиться оплата праці за виконані роботи. Вона включає відрядну заробітну плату, тарифний фонд заробітної плати, премії.

До додаткової заробітної плати відносяться такі виплати робітникам підприємств, що проводяться не за виконану роботу, а відповідно до чинного законодавства (доплати за роботу в нічний час, бригадирам, за скорочений робочий день підліткам і матерям, що годують, оплата чергових і додаткових відпусток, виконання державних обов'язків, оплату за навчання учнів).

В плановий фонд заробітної плати не включаються доплати за відхилення від нормальних умов праці (плата за понаднормові роботи, простої, брак тощо) [23, с.49].

На практиці застосовують різні методи формування фонду оплати праці як у цілому по підприємству, так і по структурних підрозділах, що реалізується за допомогою нормативного методу формування фонду оплати праці. Цей метод поширений у компаніях в розвинутих країнах.

Однак він може діяти за дотримання таких умов:

- нормативи повинні бути постійними, довгостроковими, змінюватися лише у випадку впливу на обсяги виробництва чинників, не пов'язаних із трудовими відносинами;

- нормативи формування фонду оплати праці повинні бути не індивідуальні, а групові.

Механізм регулювання витрат на оплату містить такі елементи: порядок визначення нормативного розміру витрат на оплату праці, що включаються в собівартість продукції; порядок оподаткування витрат на оплату праці, що перевищують нормативний розмір.

В сучасних умовах актуальним є застосування гнучкої заробітної плати. На рівні народного господарства під цим розуміють зміну заробітної плати в залежності від динаміки економічних показників розвитку країни в цілому (валового національного продукту, продуктивності праці, інфляції, зовнішньоторговельного балансу), а на рівні підприємства – зв'язок заробітної плати з результатами його господарської діяльності, ефективністю виробництва, що реалізується через колективний договір. У ньому доцільно чітко сформулювати принципи, порядок оплати праці всіх категорій працюючих, установити пряму залежність розміру оплати праці від досягнутих кінцевих результатів. Для досягнення високих кінцевих результатів оплати праці керівників, спеціалістів, робітників в умовах ринкової економіки доцільно будувати на таких принципах:

- 1) Основним критерієм диференціації заробітної плати по підприємствах, робітникам повинен бути кінцевий результат їхньої праці. Підвищення заробітної плати доцільно застосовувати у випадку зростання кінцевих результатів праці колективу.

2) Доцільно забезпечувати зростання продуктивності праці в порівнянні з ростом заробітної плати, що є неодмінною умовою нормального розвитку виробництва, продуктивних сил.

3) Необхідно поєднати індивідуальну та колективну зацікавленість і відповідальність у результатах праці.

4) Механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації робітників, враховувати умови праці.

5) Системи оплати праці повинні бути простими та зрозумілими всім працівникам [24, с. 63-64].

При виборі системи оплати праці доцільно враховувати форму власності, розмір підприємства, його структуру, характер виробленої продукції (послуг), корпоративну культуру, фінансовий стан підприємства, рівень вартості життя, рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти [25].

Висновок до розділу 1

Отже, під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм у виконанні визначених дій. Головне в мотивації - її нерозривний зв'язок з потребами людини. Людина прагне трудитися з високою віддачею, готова переборювати перешкоди на шляху до наміченої мети, якщо робота і та винагорода, яку вона одержує в результаті, дозволяють їй задовольняти значимі для неї потреби.

Для ранніх підходів до мотивації характерні спроби побудувати універсальну модель мотивації, яку можна було б застосувати до будь-якого працівника в будь-якій ситуації. Теоретичні уявлення про трудову мотивацію на сучасному етапі розвиваються в основному в рамках трьох напрямків: змістовні теорії, що акцентують увагу на зміст потреб, індивідуальних цілей і прагнень людей; процесуальні теорії, що приділяють основну увагу механізмам мотиваційних процесів, що визначають сприйняття робочої ситуації; теорії підкріплення, що основний акцент роблять на тому, як люди освоюють ті чи

інші види поведження і яким чином можна спонукати людини до бажаної поведінки.

Мотивуючими факторами можуть бути: розмір заробітної плати, успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів праці, висока міра відповідальності, можливості творчого і ділового росту, самореалізації, відносини з колегами, відносини з керівництвом, можливість вирішення соціально-побутових проблем. Завдання керівника успішного підприємства полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у значній мірі співпадали з інтересами підприємства і вели в кінцевому результаті до успіху компанії.

Умовно мотивацію працівників можна поділити на два види – фінансову (заробітну платню; регулярні грошові премії з нагоди певних подій; нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій в житті працівника; інші грошові виплати) та нефінансову, або ж непряму (мотиваційні подарунки; соціальний пакет; мотиваційні навчання; спільні корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом).

Методи мотивації можуть бути організаційно-розпорядчими (організаційно-адміністративними), економічними та соціально-психологічними.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ “ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ”

2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат" є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні, одним з найбільших бюджетоутворюючих підприємств м. Вінниці.

ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" активно розвивається, збільшує потужності завдяки новим технологіям та створює робочі місця. На

сьогоднішній день на комбінаті працює 881 працівників, серед яких багато молоді.

Підприємство ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" засноване 12 березня 1996 р. шляхом зміни форми власності підприємства "Вінницький олійножировий комбінат" та перетворення суб'єкта орендного підприємства відповідно до рішення засновників у акціонерне товариство відкритого типу ВАТ "Вінницький олійножировий комбінат". В 2017 р. підприємство зареєстроване як Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат" і входить в промислову групу "Віойл" ("Vioil").

ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" є універсальним комбінатом, який переробляє три види олійних (ріпак, соняшник, сою) та здійснює глибоку переробку власної олії.

Організаційна структура комбінату побудована по функціональному типу, виходячи з цілей і задач діяльності комбінату і необхідних для виконання цих цілей підрозділів. Організаційну структуру затверджує і очолює Голова Правління.

На комбінаті діє 45 підрозділів, основними з них є:

- олійноекстракційний завод з переробки насіння олійних культур добовою потужністю переробки 1000 тонн насіння соняшнику, або 600 тонн насіння ріпаку, або до 550 тонн соєвих бобів, або 300 тонн насіння льону;
- олійноекстракційний завод № 2 з переробки насіння олійних культур добовою потужністю переробки до 1850 тонн насіння соняшнику, або 1350 тонн насіння ріпаку, або 1100 тонн соєвих бобів, або 1000 тонн насіння льону;
- гідрогенізаційний завод добовою потужністю виробництва 140 тонн нерафінованих саломасів та 90 тонн рафінованої дезодорованої олії;
- цех фасування продукції потужністю по виробництву олії, фасованої в полімерні пляшки - 35 тонн/добу, фасованих жирів та маргаринів - 60 тонн/добу;
- дільниця гранулювання лушпиння потужністю 250 тонн на добу;
- елеватор насіння місткістю 24000 тонн насіння соняшнику, силос місткістю 2500 м³;

- елеватор шроту місткістю 4000 тонн;
- резервуари для зберігання олії об'ємом 12505 м3 на дільниці олійної сировини потужністю заливу 3000 тонн на добу залізничних цистерн та 1400 тонн на добу флекси-контейнерами, 250 тонн на добу автовідвантаженням;
- котельня загальною потужністю 35 тонн пари на годину;
- інші допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" виробляє:

- олії (соняшникову, ріпакову, соєву) нерафіновані та рафіновані дезодоровані, шрот;
- жири для кондитерської, хлібопекарної промисловості та кулінарії, замітники молочного жиру, шортенінги, замітники какао-масла, саломаси нерафіновані та рафіновані дезодоровані;
- маргарини.

Також комбінат реалізує кисень, як побічний продукт, та відходи виробництва: гідрофуз, кислоти жирні соапстоку, лушпиння соняшнику та ін.

За підсумками 2019 року було перероблено більше 683 тис. тонн олійного насіння. Основною олійною сировиною, що перероблялася, було насіння соняшнику - 525053 тонни, або 76,8% до загального обсягу переробки насіння олійних культур. Крім того, за 2019 рік було перероблено 69541 тонну (10,2%) насіння ріпаку та 89153 тонни (13%) насіння сої.

Частка підприємства на ринку серед українських виробників олії нерафінованої становить 4,7%.

За підсумками 2019 року загальний показник використання потужності при виробництві олії нерафінованої становив 87,2 % (2018 рік - 84,1%). Використання потужностей при виробництві саломасів за звітний період склало 42,3%. Використання потужностей при виробництві олії рафінованої дезодорованої становило 51,2%.

Основними споживачами маргаринової продукції та жирів спеціального призначення є кондитерська, молочна, харчоконцентратна, консервна, хлібопекарська та інші галузі харчової промисловості .

Зниження обсягів виробництва продукції пов'язане із зменшенням попиту на олійно-жирову продукцію на внутрішньому ринку через зменшення споживання даної продукції населенням, низьку платоспроможність населення, скорочення використання маргаринової продукції підприємствами інших галузей харчової промисловості. Крім того, у 2019 р. у комбіната були проблеми з реалізацією продукції через перенасиченість внутрішнього ринку.

2.2 Аналіз основних показників фінансової діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності спрямований на визначення процесів та явищ, які виникають у виробничій діяльності з метою виявлення причин змін та відхилень від середньостатистичних, нормативних чи планових величин, та можливостей досягнення суб'єктом господарської діяльності його стратегічних цілей.

Для проведення аналізу було застосовано такі форми бухгалтерського обліку та звітності ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2018-2019 р.р.: форма № 1 "Баланс", форма № 2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)". Аналіз і динаміка основних показників роботи підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів підприємства

Показники, тис.грн.	Роки		Відхилення	
	2018	2019	2019 від 2018 року	
			абсол. знач.	в %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	2541681,0	1762329,0	-779 352	-31
2. Валовий прибуток	105423,0	71814,0	-33 609	-32
3. Собівартість реалізованої продукції	2436258,0	1690515,0	-745 743	-31
4. Адміністративні витрати	37274,0	45107,0	7 833	21
5. Витрати на збут	78239,0	79808,0	1 569	2
6. Інші операційні доходи	60572,0	50429,0	-10 143	-17
7. Інші операційні витрати	128549,0	116938,0	-11 611	-9
8. Фінансові результати від операційної діяльності	-78067,0	-119610,0	-41 543	53
9. Інші фінансові доходи	72926,0	119914,0	46 988	64
10. Фінансові витрати	106394,0	89738,0	-16 656	-16
10. Чистий прибуток (збиток)	-97084,0	-78653,0	18 431	-19
11. Матеріальні затрати	1599428,0	910665,0	-688 763	-43
12. Витрати на оплату праці	53985,0	123615,0	69 630	129
13. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	891	845	-46	-5

Наведені дані свідчать про значне погіршення фінансово-економічного стану підприємства за 2018-2019 р.р. Так, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" становив в 2019 р. без врахування ПДВ, акцизу та інших відрахувань з доходу 1762329 тис. грн. , що нижче за попередній період на 31%.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) склала 1690515 тис.грн., що нижче за 2018 р. також на 31%.

Валовий прибуток склав 71814 тис.грн. , але зменшився порівняно з минулим роком на 32%. Інші операційні доходи, інші фінансові доходи, дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності загалом збільшились на 22,42% та склали в звітному році 181124 тис.грн.

Вважаємо, що значне погіршення проаналізованих показників відбулося через зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції в результаті погіршення економічної та політичної ситуації в країні, скорочення споживання продукції на внутрішньому ринку.

Не зважаючи на негативні тенденції в діяльності підприємства, значно зросли адміністративні витрати на 45107 тис.грн., що більше, ніж у попередньому році на 21%. Таке збільшення витрат на утримання адміністративного персоналу є економічно не виправданим при погіршенні фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Витрати на збут склали 79808 тис.грн., що більше, ніж у 2018 р. на 1569 тис.грн. (на 2%), що є суттєвим, зважаючи на скорочення обсягів виробництва і доходу (виручки) від реалізації продукції.

Інші операційні витрати зменшились у порівнянні з 2018 р. на 9% і становили 116939 тис.грн. Фінансові витрати також зменшились на 15,7% і склали 89738 тис.грн. В цілому чистий фінансовий результат за звітний період склав збиток 78653 тис.грн. (збиток зменшився порівняно з минулим роком на 18431 тис. грн. або на 19%).

В 2019 р. ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" сплатило в бюджети різних рівнів податків та обов'язкових зборів, передбачених законодавством України, крім митних платежів на загальну суму 61055 тис.грн., що більше на 17,8% ніж в минулому 2018 р. (50171 тис. грн.).

Важливим аспектом аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є аналіз його ліквідності та платоспроможності. Ліквідність підприємства залежить від структури оборотних активів і швидкості їх перетворення на грошову форму для погашення термінової заборгованості. Результати розрахунку показників ліквідності наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз ліквідності підприємства

Показник	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.
1. Коефіцієнт покриття	0,72	0,44	-0,28

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,13	-0,2
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	-0,02

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття має значення, менше за нормативне (менше 1) і знизився на 0,28, що означає нестачу оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Значення показника також значно менше за нормативне (0,6-0,8) і складає 0,13 в 2019 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання і визначається як відношення суми грошових коштів підприємства до суми поточних зобов'язань. В окремих джерелах рекомендуються нормативні значення даного показника для підприємств реального сектора економіки на рівні 0,05-0,10. Більш значна частка грошей та поточних фінансових інвестицій може свідчити про неефективність управління цими активами. У підприємств виробничої сфери, величина коефіцієнту близька до нуля. На кінець 2018р. показник становив 0,06, на кінець 2019р. 0,04.

Отже, в цілому підприємство має неліквідний баланс, про що свідчать коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності, тому керівництву необхідно звернути увагу на те, що підприємство не готове буде покрити свої зобов'язання.

При проведенні фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства необхідно оцінити його фінансову стійкість підприємства, що передбачає його платоспроможність з дотриманням фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Результати аналізу фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,6	0,63	0,03
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,66	1,59	-0,07
3. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,19	0,37	0,18
4. Коефіцієнт фінансового ризику	0,33	0,59	0,26
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,66	0,61	-0,05
6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	2,7	3,5	0,8
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	10,1	7,8	-2,3

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів.

Як видно з проведених розрахунків, коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує частку власних засобів товариства (власного капіталу) в загальній сумі засобів, авансованих в його діяльність, неістотно зріс в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 0,03 (з 0,6 в 2018 р. до 0,63 в 2019 р.) був більше показника нормативу ($>0,5$), що свідчить про незалежність підприємства від позикових джерел.

Коефіцієнт фінансової залежності за економічним змістом є оберненим до коефіцієнту фінансової автономії і підтверджує зменшення залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань.

Значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу відповідало нормативному значенню (менше 0,5), що свідчить про незначну частку залученого капіталу в загальній структурі джерел утворення господарських засобів.

Значення коефіцієнта фінансового ризику зросло з 0,33 в 2018 р. до 0,59 в 2019 р., що означає переважання власного капіталу над залученим в структурі джерел утворення господарських засобів і є позитивним в діяльності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має стабільну динаміку та відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами характеризується покращенням (зростання на 0,8 в 2019 р. в порівнянні з 2018 р.).

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами значно зменшився з 10,1 в 2018 р. до 7,8 в 2019 р., однак його значення значно більше за нормативне.

Як видно з проведеного аналізу, підприємство є фінансово стійким, про що свідчать позитивні значення коефіцієнтів фінансової автономії, фінансової залежності, концентрації залученого капіталу, фінансового ризику, маневреності власного капіталу та забезпеченості запасів власними оборотними коштами.

В таблиці 2.4. узагальнено показники ділової активності підприємства.

Як видно з наведених в таблиці 2.4 даних, коефіцієнт оборотності активів за 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зменшився з 0,55 до 0,42, що є негативним в діяльності підприємства, оскільки зменшилась частка чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, що були інвестовані в активи.

Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є важливим елементом контролю за раціональним співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства з огляду на дотримання стабільності його фінансового стану. Значне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською завжди створює загрозу фінансовій стійкості підприємств і призводить до необхідності залучення додаткових джерел фінансування.

Таблиця 2.4 – Аналіз ділової активності підприємства

Показник	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.
1.Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,42	-0,13
2.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,3	5,9	1,6
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,3	6,3	1
4.Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	68,3	57,4	-10,9
5.Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	83,8	60,8	-23
6.Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,2	1,06	-0,14
7.Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,69	0,49	-0,2
8.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,95	0,68	-0,27
9.Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	1,29	1,08	-0,21

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс за досліджуваний період (з 4,3 в 2018 р. до 5,9 в 2019 р.). При цьому значно зменшився строк погашення кредиторської заборгованості (з 83,8 днів в 2018 р. до 60,8днів в 2019 р.), що є позитивною тенденцією в діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. з 5,3 до 6,3. Строк погашення дебіторської заборгованості зменшився 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 10,9 дні. Отже, в 2019 р. значення цих показників покращилося в порівнянні із попереднім періодом.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості в 2018-2019 р.р. був значно нижчим нормативного значення (1,5-2) і складав 1,06 в 2019 р. Нормальним вважається стан, коли кредиторська заборгованість перевищує дебіторську не більше, ніж у два рази, але не менше, ніж в 1,5 рази.

2.3 Аналіз системи мотивації праці ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Система мотивації ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» полягає в організації роботи з персоналом підприємства з метою створення згуртованого, відповідального та результативного колективу для реалізації стратегії підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Система мотивації підприємства характеризується такими ознаками:

- узгоджується із стратегією розвитку підприємства;
- є гнучкою;
- є економічно обґрунтованою з врахуванням фінансових можливостей підприємства.

Складовими елементами кадрової політики ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», через яку реалізуються мотиваційні механізми, є:

- політика зайнятості, яка передбачає забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення сприятливих умов праці, охорони праці, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політика навчання, яка включає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та професійного зростання;

- політика оплати праці, яка реалізується в наданні конкурентоспроможної заробітної плати, яка відповідає досвіду, здібностям, відношенню працівника до своїх обов'язків, його трудового внеску;

- політика добробуту, яка базується на забезпеченні широкого переліку соціальних пільг і благ, створенні сприятливих умов для працівників підприємства.

Метою кадрової політики підприємства є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів кваліфікованими співробітниками, створення

умов для ефективного використання та розвитку потенціалу, задоволення соціально-економічних очікувань та інтересів працівників, формування спільної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу.

Щорічно працівники підвищують свою кваліфікацію на курсах підвищення кваліфікації. Для цього розробляється перспективний план підвищення кваліфікації працівників комбінату. Для перевірки рівня знань проводиться систематична атестація працівників, за результатами якої атестаційна комісія надає рекомендації щодо призначення працівників на більш високі і відповідальні посади, також в інші підрозділи з урахуванням їхніх професійних здібностей.

Внутрішнє навчання та розвиток персоналу по самовдосконаленню, відбувається завдяки тематичним семінарам і тренінгам та сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи.

Ефективність діяльності підприємства у значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу. Саме через зацікавленість працівників у результатах роботи при створенні належних умов праці можна досягти підвищення продуктивності у виконанні професійних обов'язків. Тому підприємство реалізовує свій потенціал до економічного зростання за умов ефективної мотивації праці персоналу, її удосконалення, розробляючи і поліпшуючи матеріальні і нематеріальні пільги та соціальні гарантії, контроль за виконанням яких покладено на Профспілковий комітет первинної організації профспілки ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" (надалі Профспілковий комітет), що має повноваження, визначені національним законодавством та Статутами профспілок. Профспілковий комітет представляє права та інтереси працівників у відносинах з роботодавцем. Сприяє зміцненню трудової дисципліни в колективах структурних підрозділів підприємства, підвищенню продуктивності праці працівників. Забезпечує здійснення дієвого контролю за виконанням роботодавцем вимог законодавчих та

нормативно-правових актів з охорони праці та положень колективного договору, створення безпечних і нешкідливих умов праці, належного виробничого побуту для працівників та забезпечення їх засобами колективного та індивідуального захисту. Приймає участь в проведенні внутрішнього конкурсу і преміюванні "Найкращого підрозділу та найкращого працівника".

Станом на 1.01.2020 р. на комбінаті працювало - 851 працівників, із них жінок- 337 чол., з них мають:

- повну вищу освіту 191 чол. із них 92 жінки;
- базову вищу освіту 176 чол. із них 81 жінка;
- спеціальну освіту 170 чол. із них 49 жінок.

Таким чином, працівники, які мають освіту, складають 63%, з них жінки 41%.

У 2019 році працювало 54 інваліда. Проходять строкову військову службу - 5 чоловік, військову службу за контрактом - 5 чол.

Основні показники трудової діяльності узагальнено в таблиці 2.5. Нестабільна робота підприємства та зменшення обсягів виробництва призвели до зменшення кількості працівників на 46 чоловік (5%) в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. При зменшенні кількості працюючих витрати на оплату праці зросли на 15839 тис.грн., як в цілому, так на кожного окремо працюючого працівника. Так, в 2019 році середня місячна зарплата складала 11934,38 грн, тобто збільшилась в порівнянні з попереднім роком на 1985,83 грн. і є конкурентоспроможною по регіону.

Відпрацювання за 1 рік працівником днів (годин) та середня тривалість робочого знаходились в межах норми. Понаднормово відпрацьований час на одного працівника досить незначний. Він виник через специфіку роботи підприємства – іноді необхідно залишитись для усунення недоліків в обладнанні, підготувати його до роботи в наступну зміну.

Таблиця 2.5 – Основні показники трудової діяльності підприємства

Показник	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.
1.Середньооблікова кількість усіх працівників, осіб	881	845	-46
2.Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	869	835	-34
3.Фонд оплати праці, тис. грн.	103743,5	119582,5	15839
4.Середньомісячна зарплата, грн.	9948,55	11934,38	1985,83
5.Відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	230	228	-2
6.Відпрацьовано за рік 1 працівником, годин	1863	1847	-16
7.Середня тривалість робочого дня	8,1	8,1	0

Зменшення кількості працюючих відбувалось за рахунок скорочення кількості працівників, зайнятих доставкою продукції до точок реалізації – водіїв, експедиторів. Кількість персоналу, зайнятого безпосередньо виробництвом практично не змінювалась. Не змінювалась також кількість адміністративного персоналу, про що свідчить зростання витрат на його утримання. Скорочення відбувається за рахунок двох чинників – досягнення працівниками пенсійного віку та звільнення за власним бажанням. Ринок робочої сили для харчової промисловості в Вінниці на нормальному рівні і набирати кваліфікований персонал є з кого.

Соціальна ефективність управління персоналом характеризується такими показниками, як плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, надійність роботи персоналу, співвідношення робітників та службовців (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники соціальної ефективності системи мотивації персоналу

Показники	Роки	Відхилення 2019 до 2018 (+,-)
-----------	------	-------------------------------------

	2018	2019	
1. Плинність персоналу (робочих кадрів), %	0,12	0,2	0,08
2. Рівень трудової дисципліни, поруш./ люд.	0,002	0,001	-0,001
3. Співвідношення робітників та службовців, люд./ люд.	3,8	3,6	-0,2
4. Надійність роботи персоналу, бали	8	9	1
5. Рівномірність завантаження персоналу, долі	0,91	0,97	0,06

Плинність персоналу (робочих кадрів) - відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу, що характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом. Невдоволеність роботою і відсутність мотивації негативно позначається на показниках плинності кадрів. Показник плинності дещо збільшився, але у порівнянні з середнім показником плинності по інших підприємствах області, плинність кадрів у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» є дуже низькою, що свідчить про високу соціальну ефективність системи мотивації персоналу.

Рівень трудової дисципліни - відношення числа випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу. Дозволяє судити про прогули, спізнення, невиконання доручень у структурних підрозділах. Значення даного показника у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» свідчить про високий рівень трудової дисципліни.

Співвідношення робітників та службовців - відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців), характеризує число робітників, які припадають на 1 службовця. Дозволяє судити про кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу. Співвідношення на досліджуваному підприємстві є оптимальним, хоча його значення зросло незначно на 0,2, що підтверджує висновки до попередніх таблиць про незмінну кількість адміністративного персоналу та зростання витрат на його утримання.

Рівномірність завантаження персоналу - відношення питомої ваги втрат та перевантаження до загальної трудомісткості. Дозволяє судити про ступінь наближення до ідеального завантаження, рівного одиниці на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Надійність роботи персоналу - експертна оцінка надійності правління підприємства за 10-бальною шкалою. Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі та збитки від відхилень. Надійність роботи персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» отримала високі оцінки.

Робота керівництва по управлінню підприємством базується на впровадженні стратегії розвитку підприємства через розробку та впровадження дієвої системи керівництва процесами, основаної на науково-обґрунтованих підходах до процесу управління, з використанням сучасних методів роботи з колективом, інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Головним в цій ланці є забезпечення взаємодії з вищими керівниками, керівниками середньої ланки та колективом в цілому, забезпечення взаємодії, розуміння і підтримки співробітників та колективу.

Керівники підприємства надають допомогу та підтримку персоналу в їх діяльності, у виконанні планів та у вдосконаленні роботи. Так, директор щорічно за затвердженим графіком проводить зустрічі з своїми заступниками, керівниками та ведучими спеціалістами, під час яких не тільки дає оцінку діяльності працівника, але й вислуховує його проблеми та знаходить шляхи їх вирішення. Підтримка директора виявляється в наданні більш широких повноважень, пріоритетів у вирішенні кадрових питань, матеріальних та особистих проблем керівників та спеціалістів. За допомогою до директора звертаються молоді працівники, які бажають поєднувати навчання з працею та підвищувати свою кваліфікацію, просування таких працівників перший керівник тримає під особистим контролем, їх досягнення та проблеми обговорюються на нарадах з начальником виробництва, начальником відділу кадрів та іншими лідерами. Із молодими спеціалістами постійно працюють відповідні лідери, видають їм конкретні завдання, надають допомогу у їх виконанні, матеріально

заохочуючи за виконання завдань, залучають до роботи в творчих робочих групах. Заробітна плата таких працівників зростає пропорційно росту їх професійної майстерності, знанням та вкладу в загальну діяльність. Загальну тенденцію лідерів в роботі із персоналом та заохочення його до вдосконалення показує діяльність лідерів, направлена на підвищення ролі технологів в процесі виготовлення діамантів. Цій категорії, як і іншим, лідерами надана можливість підвищити свою кваліфікацію, безкоштовно та без відриву від виробництва пройти стажування на необхідних операціях, для них організовано навчання із залученням кращих спеціалістів заводу та міських вузів, проведено психотренінг та можливість отримати кваліфіковану допомогу психолога. Крім того, для цієї категорії введена така система оплати праці, яка стимулює до постійного самовдосконалення, оскільки оплата залежить від коефіцієнту ефективності праці, який встановлюється у відношенні до найкращого технолога на даний час. Для підвищення ефективності такої оцінки та оплати ефективність роботи технологів визначається не раз на квартал, а щомісячно.

Допомога та підтримка лідерів охоплює також і інші категорії працівників. Так, працівникам бухгалтерії лідерами була надана можливість досконало вивчити правила ведення бухобліку за новими стандартами, керівництво вчасно поцікавувалось про навчання бухгалтерів, про автоматизацію обліку, про підвищення загального рівня цих працівників. Бухгалтери успішно освоїли комп'ютерну техніку, вдосконалили свої знання та змогли завдяки цьому працювати більш продуктивно і з меншою чисельністю.

Заохочення працівників до участі у діяльності з вдосконалення охоплює всі категорії працівників, навіть молодих робітників, які тільки закінчили навчання. Для цієї категорії за рішенням директора створені спеціальні дільниці, де протягом року їм допомагає вдосконалювати свою роботу інструктор з числа самих кваліфікованих робітників, за цими дільницями закріплені кращі технологи, сортувальники, контролери ВТК. Для заохочення молодих робітників начальнику виробництва виділяється преміальний фонд для заохочення тих, хто має позитивну динаміку виробітку та якості, навіть якщо такий працівник поки

що не може виконати норму. Директор та інші лідери особисто спостерігають та аналізують роботу молодих гранувальників за допомогою комп'ютерної програми, розробленої спеціалістами.

Специфіка підприємства зобов'язує спеціалістів всіх напрямків володіти певними знаннями та спеціальною термінологією. Тому, згідно “Положенню про правила прийому та призначення на посади керівників та спеціалістів” всі повинні пройти стажування на виробництві. Кваліфікаційна комісія визначає рівень знань спеціаліста та вносить свої рекомендації.

При визначенні підходів до стимулювання, заохочення персоналу та піклування про нього лідери підприємства керуються, перш за все, визначеною системою цінностей, яка передбачає індивідуальну цінність людського життя, екологічну безпеку діяльності, вдоволеність персоналу роботою на підприємстві. Загальні принципи враховуються в процесі розробки конкретних заходів по заохоченню персоналу, направлених на реалізацію політики та стратегії підприємства. Для реалізації стратегічного завдання по збільшенню обсягів виробництва на основі зростання продуктивності праці була запроваджена відрядно-преміальна прогресивна система оплати праці з додатковим стимулюванням за підвищення продуктивності праці, яка продовжує ефективно діяти на підприємстві. Доповнення політики та стратегії підприємства позиціями, які забезпечують прибутковість бізнесу та конкурентоспроможність продукції, тобто збільшення середньої маси, поліпшення якості, зміна асортименту діамантів змінили підходи до стимулювання праці основних робітників. Діюча система оплати доповнилась преміюванням за ефективність роботи, начальникам виробництв надано додатковий фонд для заохочення робітників за сумлінне і творче відношення до роботи. Зміна підходів до матеріального стимулювання в зв'язку із новими стратегічними завданнями охопила і інші категорії працівників. Так, оплата праці технологів, від яких напряму залежить якість продукції, а значить і її конкурентоспроможність, проводиться за коефіцієнтом ефективності праці, встановленим до рівня найкращого спеціаліста, що стимулює якість праці технологів. Зростання їх

значимості в процесі виробництва лідери підтвердили відповідним ростом оплати праці.

Стратегічна ставка на омолодження колективу працівників зумовила удосконалення підходу до заохочення молодих робітників.

Очікування персоналу щодо стимулювання, заохочення та піклування про персонал виявляються шляхом опитувань персоналу, які здійснювались раз на рік, а згідно з наказом першого керівника такі опитування проводитимуться двічі на рік. Результати опитувань враховуються спеціалістами та лідерами при вдосконаленні системи матеріального стимулювання та в заходах по піклуванню про персонал.

Для підтримки та стимулювання активності персоналу використовується система матеріального та морального заохочення працівників в удосконаленні своєї роботи та процесів, що відбуваються на підприємстві.

Стратегія підприємства, яка полягає в підвищенні якості продукції та зміні її асортименту з метою збільшення прибутковості, відображена і в підходах до стимулювання активності персоналу. Керівники всіх підрозділів мають право визначати розмір оплати працівників відповідно до оцінки їх ділової активності. На виробничих дільницях крім визначених показників роботи, основним критерієм є оцінка ефективності праці робітника начальником дільниці та технологом, які контролюють процес виробництва та визначають не тільки результативність праці кожного за допомогою системи обліку, але й враховують ступінь творчого відношення до трудового процесу. Можливість управління оцінкою праці закладена в Положенні “Про оплату праці”, що діє на підприємстві.

Організаційна підтримка включення персоналу в систему вдосконалення здійснюється шляхом створення творчих груп для вирішення тієї чи іншої проблеми. Діяльність таких груп побудована на заздалегідь розроблених планах з конкретними термінами виконання робіт. Заохочення спеціалістів до творчих груп побудовано на принципах зацікавленості, вираженої в матеріальній

винагороді за виконання поставленого завдання, або у визнанні колективом здобутих особистих досягнень та в подальшому службовому зростанні.

Підвищення продуктивності праці заводського персоналу, потребує використання економічних важелів, матеріального заохочення та моральних стимулів. ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» прийняло стратегію матеріального стимулювання та морального заохочення високопродуктивної та творчої праці персоналу. Відповідно були внесені зміни до процесу управління, одним з елементів якого є організація стимулювання персоналу.

З цією метою було використано принципово нову для підприємства систему оплати праці. В Положенні “Про формування фонду оплати праці для цехів, відділів та служб заводу” створена єдина система оплати, в якій розмір оплати кожного через систему інтегрованих показників залежить від вирішення основних проблем підприємства. Так, основні робітники мають забезпечити підвищення продуктивності праці, тому для їх оплати застосовується прогресивно-преміальна система, від лаборантів та контролерів в значній мірі залежить вихід годної продукції та її якість, тому їх премія залежить не від кількості виробів, а від дотримання технологічного процесу та маси виробу на виході, а оплата праці вищих керівників напряму залежить від дотримання графіків постачання сировини та готової продукції та від загальних фінансових результатів роботи підприємства.

Висновок до розділу 2

Наведені дані свідчать про значне погіршення фінансово-економічного стану підприємства за 2018-2019 р.р. Так, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" становив в 2019 р. без врахування ПДВ, акцизу та інших відрахувань з доходу 1762329 тис. грн., що нижче за попередній період на 31%. Результатом діяльності підприємства став збиток у розмірі 78653 тис.грн., що менше за збиток 2018 р. на 19%.

Вважаємо, що значне погіршення проаналізованих показників відбулося

через зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції в результаті погіршення економічної та політичної ситуації в країні, скорочення споживання продукції на внутрішньому ринку.

Не зважаючи на негативні тенденції в діяльності підприємства, значно зросли адміністративні витрати на 21%, що є економічно не виправданим при погіршенні фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Крім того, підприємство має неліквідний баланс, про що свідчать коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності, тому керівництву необхідно звернути увагу на те, що підприємство не готове буде покрити свої зобов'язання.

Однак підприємство є фінансово стійким, про що свідчать позитивні значення коефіцієнтів фінансової автономії, фінансової залежності, концентрації залученого капіталу, фінансового ризику, маневреності власного капіталу та забезпеченості запасів власними оборотними коштами.

Система мотивації ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» полягає в організації роботи з персоналом підприємства з метою створення згуртованого, відповідального та результативного колективу для реалізації стратегії підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Аналіз показників ефективності системи мотивації працівників свідчить про високу соціальну та економічну ефективність роботи з управління персоналом підприємства, всі показники мають тенденцію до покращення, підприємство має високий потенціал трудових ресурсів.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві

Виходячи з проведеного аналізу системи мотивації на підприємстві, можна зауважити, що стара система мотивації не є ефективною в сучасних умовах. Для даного підприємства пропонується розробити нову більш діючу систему мотивації. Процес розробки і впровадження нової системи мотивації для промислового підприємства містить у собі декілька важливих етапів, що представлені на рисунку 3.1.

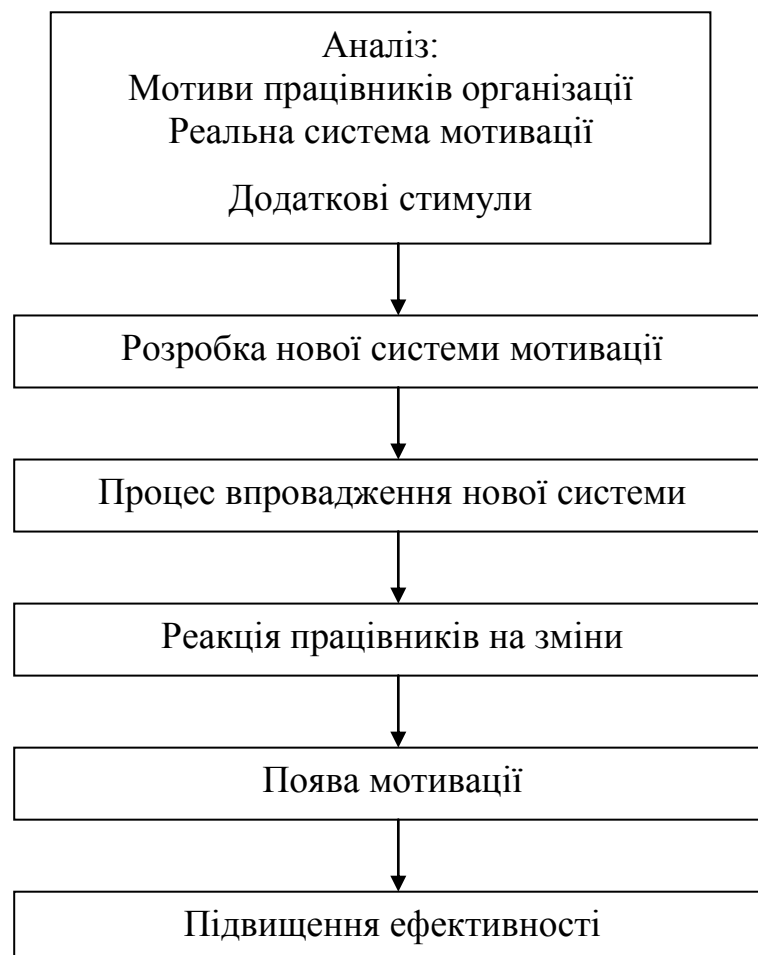


Рисунок 3.1 - Схема розробки і впровадження нової системи мотивації

За допомогою ефективної системи мотивації на підприємстві може бути вирішена проблема підвищення продуктивності праці окремих працівників і трудового колективу в цілому при мінімальному зростанні фінансових витрат на оплату праці.

Криза мотивації на підприємстві виявляється в тому, що при низькому рівні оплати праці задовольняються базові потреби (низового рівня), задоволення ж вищих потреб стає не таким важливим.

На даний момент підприємству варто приділити увагу таким мотивуючим функціям оплати праці, як :

- величина заробітної плати має бути прив'язана до участі працівника в підсумковому результаті діяльності;

- диференціація заробітної плати має відбуватися в залежності від трудомісткості виготовленої продукції або інших видів діяльності працівників, якості виконаної роботи або наданих послуг, специфічних характеристик продукції;

- збільшення ролі стимулювання в оплаті праці через надання максимально можливого заробітку висококваліфікованим працівникам.

Система мотивації працівників, що впроваджується на підприємстві, має враховувати специфічні особливості виконаної роботи, кількість докладених зусиль, якість виконання поставлених завдань тощо. Обов'язково мають бути оцінені рівень кваліфікації виконавця, його відношення до роботи, особисті та ділові якості.

Взаємозв'язок заробітної плати із колективними підсумками діяльності трудового колективу є значним мотиваційним чинником.

Для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» рекомендується застосовувати підвищувальні і знижуючі коефіцієнти. У таблиці 3.1 представлені підвищувальні і знижуючі коефіцієнти, які визначені відповідно до особливостей діяльності досліджуваного підприємства.

Запропонована система оцінювання кожного працівника відповідно до його внеску в колективний результат підрозділу передбачає додаткове матеріальне стимулювання (доплати та премії), що дасть позитивний мотивуючий ефект.

Таблиця 3.1 - Підвищувальні і знижуючі коефіцієнти для мотивації праці

Найменування показників	Коефіцієнти
Підвищувальні показники	
Певиконання запланованих показників	0,3
Недопущення браку при виготовленні продукції	0,15
Консультування недосвідчених працівників	0,1
Опанування сучасних технологій	0,15
Економія матеріальних ресурсів підприємства	0,3
Активна участь у вирішенні проблемних питань, ініціативність, професіоналізм	0,2 – 0,5
Зростання прибутку внаслідок ефективної роботи працівника	0,3
Знижувальні показники	
Несвоєчасне та недоброякісне виконання посадових обов'язків	0,3
Порушення техніки безпеки і норм охорони праці	0,2 – 0,4
Порушення виробничої і трудової дисципліни	0,5
Перевитрата матеріальних ресурсів	0,1
Низька ініціативність, відсутність зацікавленості в результатах діяльності трудового колективу	0,2 – 0,5
Нестача матеріальних цінностей, псування продукції, обладнання та інвентаря	0,2
Інші порушення в роботі, що призвели до погіршення результатів діяльності трудового колективу	0,15

У таблиці 3.2 наводяться можливі напрямки стимулювання, розроблені відповідно до особливостей діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Запропоновану таблицю доцільно застосовувати в різних підрозділах (відділах) При побудові ієрархії акцентів стимулювання повинні враховуватися дуже багато факторів: стадія розвитку організації, існуючі традиції, стратегія

подальшого існування організації, спрямованість корпоративної культури, характер кадрової політики в цілому по підприємству. підприємства для визначення цілей і параметрів мотивації.

Таблиця 3.2 - Типологія предметів та акцентів стимулювання

Предмети стимулювання	Акценти стимулювання
1	2
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник
	відділ, підрозділ
	трудоий колектив
Нормативна адекватність	недовиконання нормативних показників
	виконання нормативних показників
	перевиконання нормативних показників
Рівень професіоналізму	невідповідність рівню кваліфікації
	відповідність рівню кваліфікації
	перевищення рівня кваліфікації
	підвищення рівня кваліфікації
	опанування нових спеціальностей
	передача досвіду молодим працівникам
Ступінь навантаження при виконанні роботи	фізичне
	емоційне
	розумове
	організаційне
Ступінь відповідальності	мінімальна
	середня
	висока
Зона відповідальності	устаткування
	приміщення
	якість матеріалів
	відповідність технології
	якість технічного обслуговування
	якість продукції
	рівень витрат у виробництві
	охорона праці співробітників
підвищення кваліфікації робітників	
Можливості ризику (небезпеки)	здоров'я
	гроші
Економія	робочого часу
	матеріалів
	фінансів
Причетність до	збільшення обсягу продажів
	збільшення прибутку
	завантаження виробничих потужностей
	просування товару
	підвищення продуктивності праці, устаткування

	виконання плану
--	-----------------

Продовження табл. 3.2

1	2
Стаж роботи в організації	випробний термін
	1 рік роботи в організації
	2-3 року роботи в організації
	5 років роботи в організації
	10 років роботи в організації
	15 і більше років роботи в організації
Відновлення енергетичних витрат	короткострокові (релаксація)
	довгострокові (рекреація)
Соціальні виплати, доплати і пільги	оплата святкових днів
	оплата відпусток
	оплата за відсутністю лікарняних аркушів
	оплата лікарняних аркушів
	оплата декретних відпусток
	медичне страхування
	додаткове пенсійне забезпечення
	доплата за роботу в позаурочний час
	доплата за роботу в нічний час
Раціональна пропозиція	безкоштовне харчування
	внесення раціональної пропозиції
	участь у впровадженні раціональної пропозиції
Суміжна взаємодопомога	відповідальність за результат впровадження
	консультування
	виконання частини роботи
Керівництво групами	інша участь
	створена під задачу творча група
Кар'єрний ріст	рядового виконавця (робітника)
	менеджера нижньої ланки (контролера якості)
	менеджера середньої ланки (майстра)
	менеджера вищої ланки (начальника цеху)
	обслуговуючого персоналу
	інженерно-технічного працівника
	начальника функціонального відділу
службовця	

Отже, запропонована система управління мотивацією дає можливість коригувати заробітну плату працівників відповідно до участі кожного в кінцевих результатах діяльності трудового колективу, відповідальності, ініціативності, якісної роботи та від підсумків фінансово – господарської діяльності.

Працівники чітко знають, що вони вкладають у роботу і що одержують за неї. Як засвідчує практичний досвід, якщо працівники одержують погодинну

оплату і вважають, що їм переплачують, вони будуть зацікавлені в тому, щоб підвищити якість і кількість виконаної роботи, табто скоротити різницю в оплаті. І навпаки, якщо працівники вважають, що їм недоплачують за виконану роботу, кількість і якість їхньої роботи знижується.

При застосуванні відрядної заробітної плати ефективність мотивації залежить від умов її використання. Якщо застосовуються завищенні норми чи занижені відрядні розцінки, сенсу докладати зусиль працівникам не буде, оскільки норми все одно залишатимуться недосяжними і результат буде зворотнім, демотивуючим.

Запропонований механізм оптимальної оплати праці працівників на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» наведено на рис 3.2.

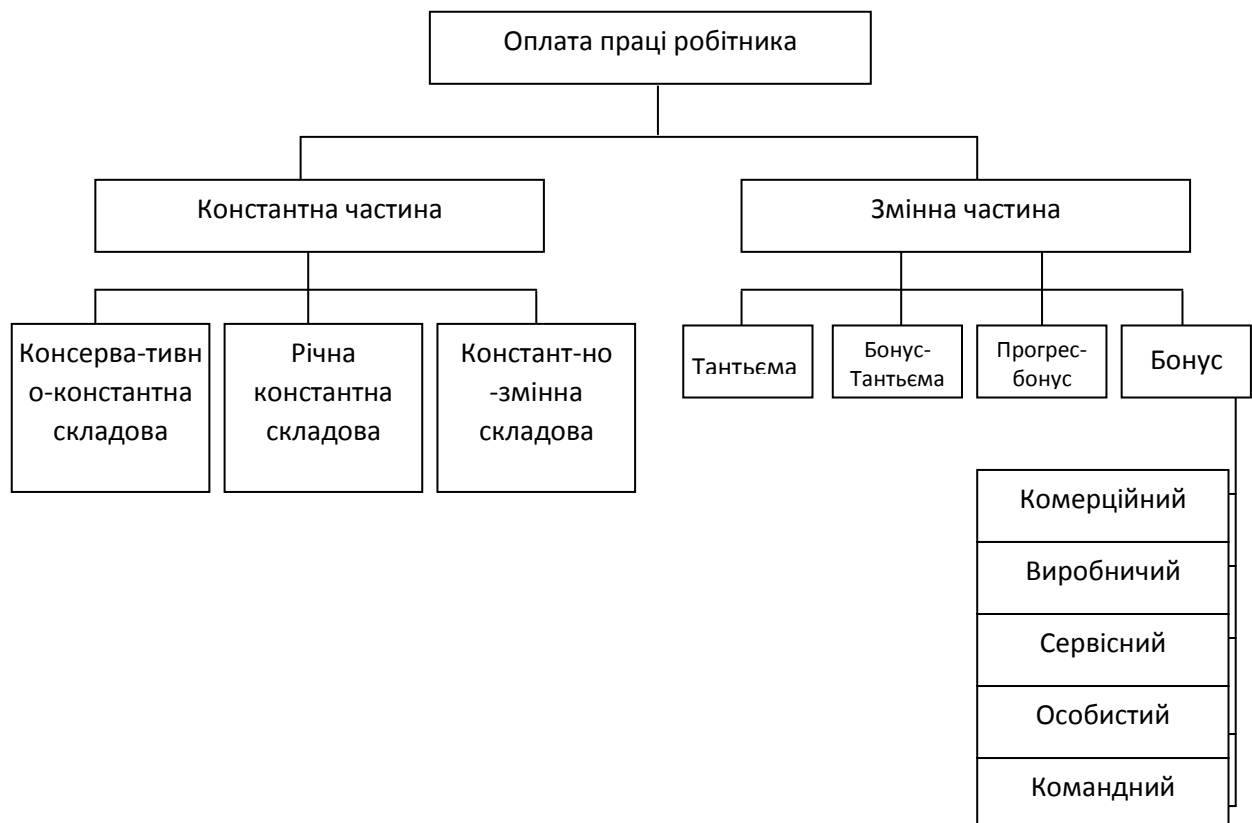


Рисунок 3.2 - Механізм оптимальної оплати праці спеціалістів і керівників на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Для визначення заробітної плати працівників керівної ланки, а також фахівців, на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» пропонується

застосовувати встановлення розміру заробітної плати відповідно до "вилки" оплати й індивідуальних характеристик фахівця — досвід і стаж роботи, кваліфікація, освіта і т.д.

Пропонується розділити заробітну плату працівника на дві частини: константну і змінну. Константна частина оплати праці включає:

Консервативно-константна частина оплати праці — базово-посадовий (ставка) виплачується за виконання своїх посадових обов'язків. (Розмір ставки переглядається тарифною комісією, що збирається з періодичністю один раз у рік, за винятком надзвичайні ситуації, наприклад, інфляція тощо).

Характерною рисою консервативно-константної частини оплати праці є її незмінність при виконанні посадових обов'язків працівником. Вона виплачується в обов'язковому порядку, в обумовленому обсязі у випадку відпрацювання запланованого часу за винятком грубого порушення встановлених правил (порушення дисципліни, заподіяння матеріальної шкоди тощо).

Річна константна частина оплати праці - додаткова винагорода працівнику, що збільшується із періодом його роботи на підприємстві: доплата за вислугу років, що переглядається щорічно та вимірюється в процентах від базової ставки. Величина відсотка доплати за вислугу років є фіксованою та загальною для усього персоналу підприємства. Винагорода за вислугу років може застосовуватись не лише в матеріальній формі, а в будь-якій іншій формі, яка є цінною та важливою для працівника.

Константно-змінна частина оплати праці (виплата відповідності) — це додаткова винагорода працівника, яка виплачується при виконанні планових показників, у випадку відсутності дисциплінарних стягнень, дорікань з боку керівництва, заподіяння збитку матеріальним цінностям організації. До статично-змінної частини оплати праці відносяться щомісячна, щоквартальна і річна премії. Константність даного елемента оплати праці полягає в тому, що працівник обов'язково отримує цю частину, якщо він відповідав функціональним і посадовим вимогам.

Змінна частина оплати праці поділяється на:

- преміальна система для низового рівня управління (технічний рівень) – майстрів і бригадирів – бонус;
- преміальна система для вищого рівня управління (інституційний рівень) – топ менеджерів – тантьєма;
- преміальна система для середнього рівня управління (адміністративний рівень) – начальників цехів, технологів і фахівців – бонус-тантьєма;
- преміальна система, що стимулює прогресивні для організації нововведення (рацпропозиції, перспективні ідеї і т.п.) – прогрес-бонус.

У силу різної специфіки діяльності представників різних професій і спеціальностей бонус підрозділяється на:

1. комерційний (для працівників комерційної ланки підприємства: до нього відносяться працівники відділу забезпечення і збуту, відділу зовнішньоекономічної діяльності);
2. виробничий (для працівників виробничої ланки підприємства);
3. сервісний (для працівників ланок, що обслуговують базовий процес на підприємстві та для працівників функціональних відділів).

Механізм розрахунку бонусу для працівника кожного з цих ланок, звичайно, повинен бути специфічним, у силу принципової відмінності специфіки діяльності цих ланок організації. Крім того, бонус може бути особистий і командний. Пропонована система дозволяє зацікавити працівників матеріально в якісному виконанні своєї роботи, а також враховує внутрішню орієнтацію працівника на досягнення цілей його підрозділом, відділом і підприємством в цілому.

Також, що важливо, дана система бонусів не спричиняє істотного росту дефіциту фонду оплати праці, тому що ґрунтується на підвищенні прибутковості діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності праці працівників. Для ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» пропонується сформувати і впровадити компенсаційний пакет, представлений на рис. 3.3.

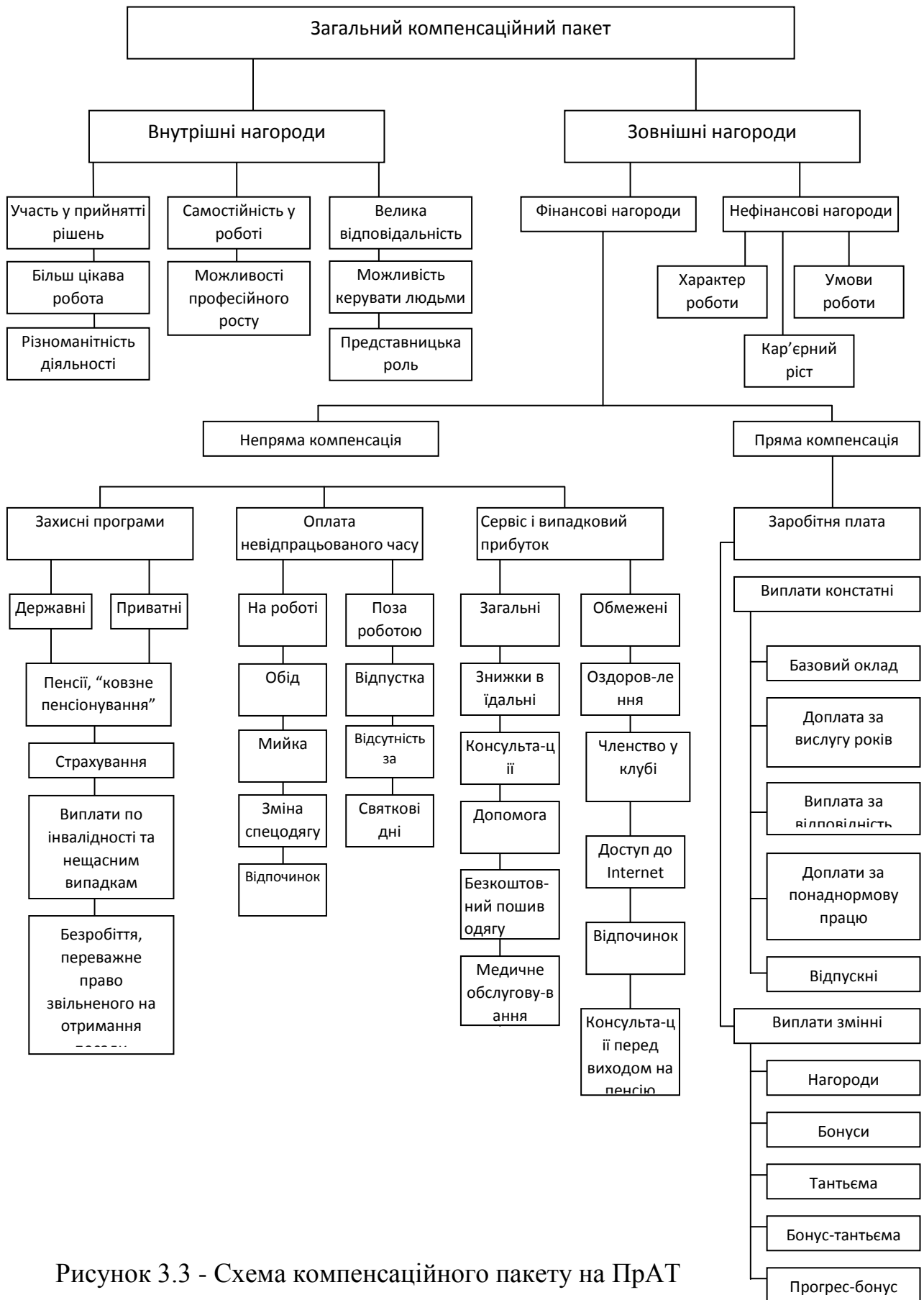


Рисунок 3.3 - Схема компенсаційного пакету на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Запропонована система дозволяє заохочувати працівників, які працюють більш ефективно і повинні отримувати більше за рахунок змінної частки своєї винагороди. Кожен співробітник може на визначену суму індивідуально вибрати для себе ті пільги і компенсації, що найбільшою мірою задовольняють його потреби. Розглянемо докладніше деякі види винагород і привілеїв. Делегування працівникам участі в прийнятті управлінських рішень та надання додаткових повноважень і відповідальності шляхом створення проектних груп, спрямованих на усунення конкретних проблем і досягнення поставлених цілей, повинно регулярно практикуватись. Умови роботи припускають комфортні робочі місця, наявність їдальні, душової на підприємстві, впровадження гнучких графіків роботи.

Вдосконалення умов праці є важливою проблемою для підприємства. Умови праці є мотивом, який спонукає працівників цінувати своє робоче місце, працювати більш ефективно. Таким чином, умови праці виступають одночасно як фактор та як наслідок ефективності діяльності як працівника, так і підприємства.

Актуальним аспектом, що ускладнює процес вдосконалення умов праці, є низька робоча культура працівників. Тривалий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина перестає організовувати своє робоче місце та не прагне до позитивних змін.

Збагачення праці передбачає надання людині додаткових можливостей професійного зростання, самореалізації, відповідальності, включення в його посадові обов'язки додаткових функцій планування і контролю за якістю продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Розмаїтість діяльності може бути досягнута за рахунок ротації, що передбачає підвищення кваліфікації працівника, оскільки він опановує додаткові вміння та навички на новій посаді. Фактично цу є способом мотивації за рахунок збагачення праці.

Кар'єрний ріст часто пов'язаний не стільки з підвищенням заробітку, скільки з підвищенням можливостей самостійно приймати рішення, виконувати управлінську роботу. Управління діловою кар'єрою працівників на підприємстві дає можливість працівникам забезпечити їх потреби в самореалізації, краще забезпечити матеріальні потреби, спрямувавши їх зусилля на досягнення цілей підприємства. З такого підходу вирішується проблема старіння людських ресурсів, оскільки своєчасно готується заміна працівника. Крім того, система кар'єрного консультування дає можливість керівництву підприємства чітко визначати мотиви і стимули, які діють всередині трудового колективу

З метою забезпечення умов для руху кадрів, їхнього росту на підприємстві повинні створюватися ради молодих фахівців, конкурси на рішення найбільш складних, важких, але конкретних виробничих задач. Ці міри дозволяють виділити найбільш перспективних кандидатів для висунування в резерв по посаді.

Захисні програми дозволяють максимально знизити ризик і компенсувати витрати у випадку безробіття, інвалідності і нещасних випадків на підприємстві.

Для страхівки від безробіття передбачаються урегульовані з профкомом комплексні способи підвищення соціального захисту працівників, що звільняються: надається переважне право звільненим повернутися на підприємство при відновленні вакансій.

Консультації перед виходом на пенсію проводяться працівниками кадрової служби і психологами. У ході цього роз'яснюються правові норми і положення виходу на пенсію, економічні аспекти подальшого життя, можливості побудови активного дозвілля і т.д.

Система "плинного пенсіонування" передбачає ряд заходів щодо послідовного переходу від повноцінної трудової діяльності до остаточного відходу на пенсію. Вона припускає поступовий перехід до неповної зайнятості, змінам в оплаті праці та ін.

Доступ до мережі Internet, надання службового транспорту значною мірою полегшує роботу окремих працівників.

Важливу роль відіграє встановлення вільного графіку для окремих свідомих працівників, які того потребують, або відсутність за дозволом в разі необхідності, час на мийку, зміну спецодягу, обід і відпочинок, і регламентація системи оплати цього часу.

Практика показує, що робітники дуже цінують такі привілеї, що може надати їм підприємство, як безкоштовний пошив і ремонт одягу та знижки в їдальні. Це дуже вигідно працівникам і дозволяє відчути, що підприємство піклується про них.

Медичне обслуговування існує на підприємстві і зараз, але треба зазначити, що якість його не зовсім задовільна, тому що коштів на медичні препарати підприємство виділяє замало.

Відчутну перевагу підприємству дасть установа призу «здоров'я», нагороджуються ті працівники, що менше усіх були відсутні на роботі через хвороби.

Відчутний ефект дає посилення зворотного зв'язку. Так більшість людей хотіли б знати, яких результатів вони досягають своєю роботою, гарною мотивацією може бути річний звіт перед співробітниками. Дуже важливо, щоб у співробітників створювалося уявлення про те, що відбувається на їхньому власному підприємстві, з які труднощі вдалося подолати за останні 12 місяців.

Одноразова допомога має виплачуватися:

- у зв'язку з відходом на пенсію;
- працівникам, що досягли ювілейного віку 50, 55, 60 років, нагородженим грамотою, згідно з наказом.

Крім того, треба ввести та підвищити існуючі наступні допомог:

- виплата допомоги на поховання;
- жінкам при народженні дитини;
- страхування від нещасного випадку на виробництві;
- малозабезпеченим і багатодітним родинам.

Таким чином, задоволення потреб працівників буде відбуватись за рахунок створення безпечних умов праці, сприятливого мікроклімату всередині

підрозділу, підвищення технологічності виробничих процесів, делегування повноважень.

3.2 Впровадження базових окладів та диференційних розцінок

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» для реалізації збутової стратегії на 2020 рік, необхідно забезпечити безперебійну, високопродуктивну роботу як підприємства в цілому так і його окремих підрозділів. Проаналізувавши існуючий на підприємстві стан оплати праці, залежність рівня заробітної плати від результатів діяльності підприємства, керівництву ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» слід більше уваги приділяти питанням мотивації праці задля підвищення якості продукції, зменшення втрат робочого часу.

Проаналізувавши досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств у цьому питанні, можна запропонувати керівництву ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» вдосконалення мотивації праці вести за декількома напрямками, тобто створити мотиваційну систему:

- 1) система базових окладів та диференційних розцінок;
- 2) преміальна система;
- 3) система негрошового та нематеріального стимулювання.

Традиційні тарифні системи оплати праці, що ґрунтуються на штатних розписах, базових посадових окладах та залежності від складності виконуваної роботи протиречуть новим підходам до управління. Основною проблемою традиційної тарифної системи являється те, що система коефіцієнтів складності виконуваної роботи, що заснована на точному визначенні службових обов'язків, спонукає людей робити тільки те, що їм передписується. Крім того, ця система робить людей позбавленими індивідуальності, урівнюючи їх з комплексом зобов'язань, а не з їх потенційними здібностями, принижує значимість індивідуальних навичок та ефективності роботи.

Тому керівництву підприємства при прийомі на роботу найбільш цінних робітників слід по-новому підходити до формування ставок. Наприклад, може встановлюватись оклад (ставка) за персональну компетентність робітника. Ця система пов'язує базову ставку зі знаннями, умінням, навичками, особистими рисами, потенціалом робітника, а не з обійманою ним посадою. Використання такого підходу дозволить підприємству бути більш гнучким, тому що робітники заохочуються до постійного самовдосконалення, виконання широкого кола задач, а не тільки тих, що предписані їм посадовими обов'язками. Такий підхід передбачає необхідність постійно підвищувати свій освітній рівень як по вертикалі, так і по горизонталі, в результаті чого персонал більш глибоко розуміє бізнес підприємства та стає спроможним вирішувати комплексні проблеми.

Крім того, керівництво повинно при встановленні базових окладів для цінних працівників виходити з того, яка вартість спеціаліста з аналогічною компетенцією на ринку праці. Такий підхід дозволяє утримувати висококласних спеціалістів, пропонуючи їм компенсаційний пакет, до якого входять середньоринкові оклади, (якщо спеціаліст дуже цінний – вище ринкового).

Винагорода за працю керівника підприємства має складатися з посадового окладу, який повинен залежати від масштабів і складності виробництва, і персональної надбавки, рівень якої буде залежати від ділових якостей керівника. Ці виплати треба розглядати як персональний оклад. Рівень посадового окладу керівника без доплат, надбавок і премій має бути пов'язаний з рівнем оплати праці на підприємстві в повному співвідношенні з основною заробітною платою робітників основного виробництва. Це співвідношення має здійснюватися у відповідності до збільшення тарифних ставок і посадових окладів працівників підприємства з урахуванням обсягів виробництва і чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості. В основному додаткові винагороди керівника підприємства слід покласти рівень доходів підприємства ще протягом кількох років після того, як керівник залишить свою посаду. Наприклад, можна заключити з керівником підприємства контракт на три роки, та виплачувати їм

додаткову винагороду протягом такої ж кількості років після закінчення контракту, якщо показники роботи підприємства за ці роки не погіршаться.

З метою розробки нових базових окладів керівництву підприємства можна запропонувати впровадити єдині тарифні сітки, в яких будуть визначатися групи та категорії працівників, а для кожної групи - перелік конкретних професій.

При встановленні доплат за перевиконання встановлених норм необхідно аналізувати ступінь такого перевиконання. Якщо перевиконання нормативів є постійним або кількість таких працівників зростає, встановлені нормативи доцільно переглядати шляхом підвищення їх напруженості роботи. Тобто доплата за перевиконання зобов'язань має бути виключення, при дійсно активній роботі на благо підприємства. За інших умов – працівники отримують свою заробітну плату.

Якщо спостерігається зворотний процес і працівникам важко досягти встановлених норм виробітку, це свідчить про порушення в організації виробництва. Такі норми також потрібно переглядати із врахуванням виявлених недоліків, адже це може спричинити негативний мотиваційний ефект – працівник буде впевнений, що ні за яких умов не зможе виконати поставлене завдання і перестане докладати для цього зусиль.

З метою мотивації працівників до виконання та перевиконання норм виробітку та поставлених завдань пропонуємо впровадити на підприємстві диференційовані тарифні ставки при оплаті результатів праці. При недовиконанні поставлених завдань пропонуємо здійснювати оплату праці за погодинними тарифними ставками (розцінками), при повному виконанні та перевиконанні поставлених завдань – за відрядними розцінками (таблиця 3.3).

Тарифна сітка дає можливість дотриматись балансу в оплаті праці всіх працівників, якщо змінюється мінімальна тарифна ставка першого розряду. При впровадженні на підприємстві запропонованих форм і систем оплати праці необхідно враховувати додаткові показники, які безпосередньо впливають на рівень оплати праці.

Таблиця 3.3 - Схема коригування тарифної ставки (розцінки) працівників з врахуванням обсягу виконання поставлених завдань

Рівень виконання поставлених завдань, %	Розмір підвищення тарифної ставки (розцінки)
Нижче 100,00	Оплата здійснюється за погодинною тарифною ставкою
Від 100,00 до 105,00	Оплата здійснюється за відрядною розцінкою
	Відрядна розцінка підвищується:
Від 106,00 до 110,00	на 5%
Від 111,00 до 120,00	на 10%
Від 121,00 до 130,00	на 15%
Більше 130,00	на 20%

При встановленні величини розрядних тарифних коефіцієнтів для забезпечення дієвості механізму мотивації доцільно враховувати, що:

- різниця між найближчими розрядами має бути не менше 10%;
- тарифна сітка має бути рівномірною та прогресивною, коли кожний наступний тарифний коефіцієнт зростає не менше 10%;
- шкала тарифних коефіцієнтів будується прогресивно-регресивною, коли до 4-5 розрядів йде прогресивне зростання тарифних коефіцієнтів, а далі зростання зменшується.

При прийнятті працівника на роботу початковий тарифний розряд і заробітна плата встановлюється з урахуванням трудомісткості роботи та рівня підготовки працівника.

Для підвищення рівня мотивації працівників пропонуємо враховувати такі додаткові фактори, що матимуть вплив при встановленні рівня заробітної плати:

- доплата за стаж роботи, що дає можливість працівнику використовувати набутий професійний досвід в інтересах підприємства;
- оволодіння працівниками суміжних або додатковий професійних навичок з метою розширення його можливостей;
- освоєння працівниками інших професій, що дає можливість збільшувати зону виконання поставлених завдань.

Висновок до розділу 3

За результатами проведеного аналізу запропоновані шляхи вдосконалення системи управління використанням трудових ресурсів на підприємстві. На даний момент підприємству варто приділити увагу таким мотивуючим функціям оплати праці, як:

- величина заробітної плати має бути прив'язана до участі працівника в підсумковому результаті діяльності;

- диференціація заробітної плати має відбуватися в залежності від трудомісткості виготовленої продукції або інших видів діяльності працівників, якості виконаної роботи або наданих послуг, специфічних характеристик продукції;

- збільшення ролі стимулювання в оплаті праці через надання максимально можливого заробітку висококваліфікованим працівникам.

Для мотивування працівників до підвищення якості виконуваної роботи та продуктивності праці на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» рекомендується застосовувати підвищувальні і знижуючі коефіцієнти. Для визначення заробітної плати працівників керівної ланки, а також спеціалістів, на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» пропонується застосовувати встановлення розміру заробітної плати відповідно до індивідуальних характеристик фахівця – досвід і стаж роботи, кваліфікація, освіта.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація є рушійною силою, що спонукає людину до певних видів діяльності. Мотивація безпосередньо пов'язана з потребами людини, які вона прагне задовільнити. Працівник докладает зусиль для реалізації поставлених завдань, оскільки в результаті своєї діяльності сподівається отримати матеріальну та негрошову винагороду, яка дасть можливість задовольнити його потреби. Людина прагне трудитися з високою віддачею, готова переборювати перешкоди на шляху до наміченої мети, якщо робота і та винагорода, яку вона одержує в результаті, дозволяють їй задовольняти значимі для неї потреби. Актуальною проблемою управління мотивацією є вміння визначити мотиваційні цілі кожного працівника та спрямувати їх на реалізацію поставлених завдань, що дасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства.

2. Мотивуючими факторами можуть бути: розмір заробітної плати, успіх, управління діловою кар'єрою, визнання досягнень серед оточуючих, висока міра відповідальності, можливість реалізувати творчий потенціал, самореалізації, взаємовідносини із співробітниками та керівництвом, здатність вирішити соціально-побутові проблеми.

3. Проведений аналіз показав значне погіршення фінансово-економічного стану підприємства за 2018-2019 р.р. Так, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" становив в 2019 р. без врахування ПДВ, акцизу та інших відрахувань з доходу 1762329 тис. грн., що нижче за попередній період на 31%. Результатом діяльності підприємства став збиток у розмірі 78653 тис.грн., що менше за збиток 2018 р. на 19%.

4. Вважаємо, що значне погіршення проаналізованих показників відбулося через зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції в результаті погіршення економічної та політичної ситуації в країні, скорочення споживання продукції на внутрішньому ринку.

5. Система мотивації ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

полягає в організації роботи з персоналом підприємства з метою створення згуртованого, відповідального та результативного колективу для реалізації стратегії підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

6. Проведений аналіз системи мотивації працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» підтвердив високу соціальну та економічну ефективність роботи з управління трудовими ресурсами, проаналізовані показники мають тенденцію до зростання, підприємство має висококваліфікований трудовий колектив.

7. За результатами проведеного аналізу запропоновані шляхи вдосконалення системи управління використанням трудових ресурсів на підприємстві. На даний момент підприємству варто приділити увагу таким мотивуючим функціям оплати праці, як :

- величина заробітної плати має бути прив'язана до участі працівника в підсумковому результаті діяльності;

- диференціація заробітної плати має відбуватися в залежності від трудомісткості виготовленої продукції або інших видів діяльності працівників, якості виконаної роботи або наданих послуг, специфічних характеристик продукції;

- збільшення ролі стимулювання в оплаті праці через надання максимально можливого заробітку висококваліфікованим працівникам

8. Для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» рекомендується застосовувати підвищувальні і знижуючі коефіцієнти. Для визначення заробітної плати працівників керівної ланки, а також спеціалістів, на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» пропонується застосовувати встановлення розміру заробітної плати відповідно до індивідуальних характеристик фахівця — досвід і стаж роботи, кваліфікація, освіта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никифороенко В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. / В. Г. Никифороенко. – Одеса : Атлант, 2017 р. – 275 с.
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда : организационно-экономический аспект : Учеб. пособие. / А. С. Афонин. - К. : МАУП, 2016. – 356 с.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум. Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 523 с.
4. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2017. - 320 с.
5. Бубенко І. В. Управління трудовими ресурсами : Навч. посібник / І. В. Бубенко. – Харків : Олді плюс, 2018. – 190 с.
6. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; Ред. В. М. Данюк. 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2012. - 398 с.
7. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 248 с.
8. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід // Економіка України. – 2016. – № 4. – С. 12-17.
9. Експертна оцінка при формуванні кадрового резерву // Персонал. - 2012. – №9. - С. 62 – 65.
10. Карабіна В. Н. Модель кількісної оцінки рівня індивідуальної компетентності керівника // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління. Матеріали 2-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції. - 2018. – С. 93-94.

11. Коломинський І. Є. Комплексний підхід щодо розв'язання проблем підвищення ефективності управлінського персоналу малих підприємств // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах ринкової трансформації: №2, т.2 – Дніпропетровськ: РИК НГА України, 2019. – 167 с.
12. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теорія і практика. / Н. П. Лукашевич. – К. : НикаЦентр, 2017. – 344 с.
13. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2016. – 220 с.
14. Юрик Н. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії // Галицький економічний вісник. - 2015. - №3(28).- С.121-126.
15. Тарасюк В. М. Методологічні засади проектування та відбору інформаційних систем контролінгу в управлінні торговельними мережами // Наука й економіка. - 2018. - № 1 (17). – С.129-137.
16. Шинкаренко В., Криворучко О. Мотивація результатів діяльності працівників. // Економіка України. – 2017.-№3.- С.93-98.
17. Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Саморегуляція соціальної політики в умовах безперервного розвитку економічної системи. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. URL: <http://economyand society.in.ua/index.php/journal-19>.
18. Орбан-Лембирк Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: "Плай", 2017. – 426 с.
19. Пустовар Я.П. Сучасний стан та перспективні зміни в системі мотивації праці в Україні// Україна в ХХІ ст.: Концепції та моделі економічного розвитку. – Львів: 2018, ч.2. – С. 52-55.
20. Мазур Н. О. Гармонізація потреб і стимулів в системі мотивації персоналу / Н. О. Мазур // Вісник Українського національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. - 2019. - Випуск 5 (18). - С. 126-133.
21. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. № 4.4 (44.4). 2017 р. с.112-116.

22.Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.218-234.

23.Черкашина М.В. , Науменко М.О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 58. 2017. С.170-179.

24.Ткачук Л.М., Осадча Н. В. Мотивація праці у стратегії управління людськими ресурсами підприємства. Тези *Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»*. 2020. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/view/10372>.

25. Ткачук Л.М., Осадча Н. В. Роль соціально-психологічного клімату в удосконаленні системи мотивації на підприємстві. *Тези XLVIII науково-технічної конференції ВНТУ*. 2020. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/10371>.

ДОДАТКИ

Додаток А
Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

Керівник або заступник

(назва підприємства або установи)

_____ (ініціали та

прізвище)

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів

д-р екон. наук, проф. В. В. Зянько

_____ (підпис)

31 березня 2020 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр»

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)**

08-43.БДР.007.00.003 ТЗ

Науковий керівник: к.е.н., доцент Ткачук Л.М.

наук.

ступінь, вчене звання (посада)

_____ (підпис)

Студент групи МФК-166

Осадча Н.В.

_____ (підпис)

Вінниця 2020 р.

1 Підстава для проведення роботи

наказ № 75 по ВНТУ від 6 березня 2020р. про затвердження теми дипломної роботи бакалавра.

2 Мета і призначення дипломної роботи

актуальність і обґрунтування необхідності виконання ДРБ:

Успіх роботи підприємства забезпечують його працівники. Тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності саме управління використанням трудових ресурсів підприємства.

Актуальність теми бакалаврської дипломної роботи зростає з підвищенням ролі персоналу у сучасному виробництві, принциповими змінами в змісті праці, викликаними застосуванням нової техніки, технологій і методів виробничої діяльності.

мета: розробка заходів щодо підвищення ефективності управління використанням трудових ресурсів та вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

завдання:

- проаналізувати та систематизувати теоретичні розробки та практичний досвід з мотивації;
- охарактеризувати особливості матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємстві;
- дати загальну характеристику об'єкта дослідження та оцінити основні показники його діяльності;
- проаналізувати результати діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 рр. та зробити оцінку основних економічних і фінансових показників;
- оцінити систему матеріального стимулювання на підприємстві;
- розробити пропозиції по вдосконаленню системи мотивації.

3 Вихідні дані для виконання дипломної роботи бакалавра

Фінансова звітність ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 р.р.: Форма 1 – Баланс, Форма 2 – Звіт про фінансові результати, Статут, Закон України “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття” (із змінами і доповненнями), Закон України “Про оплату праці”, Кодекс законів про працю України, Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, Офіційний сайт Державного комітета статистики України.

4 Виконавець ДРБ – Осадча Наталія Вікторівна, ст. гр. МФК-16б (д/ф) .

5 Вимоги до виконання ДРБ

В процесі виконання дипломної роботи бакалавра потрібно визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, використовуючи варіантний аналіз, засоби моделювання. Бажано, щоб робота виконувалась на

замовлення підприємства.

6 Етапи ДРБ і терміни їх виконання

Етапи ДРБ	Зміст етапу	Термін виконання
Вибір напрямку дослідження	<ul style="list-style-type: none">Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформаціїРозгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінюванняВибір напрямку дослідженняОбґрунтування прийнятого напрямку дослідженняРозроблення, погодження і затвердження ТЗ на ДРБ	до 02.03.2020 р.
Основна (економічна) частина роботи	• Теоретичне дослідження проблеми	24.04.2020 р.
	• Аналітична частина	24.05.2020 р.
	• Розробка рекомендацій та пропозицій	28.05.2020 р.
	• Складання висновків за результатами досліджень	31.05.2020 р.
Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи	<ul style="list-style-type: none">Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист дипломної роботи бакалавраОформлення ілюстративного матеріалу (5-8 таблиць, рисунків чи діаграм на аркушах формату А4Підготовка презентації ДРБ на слайдахОдержання відгуку керівника та рецензії	06.06.2020р.
Приймання ДРБ	• Попередній захист дипломної роботи бакалавра	7.06-9.06.2020 р.
	• Переплетення дипломної роботи бакалавра	10.06-26.06.2020 р.
	• Захист дипломної роботи бакалавра	

7 Очікувані результати

В результаті виконання дипломної роботи бакалавра очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

8 Матеріали, які подають після закінчення ДРБ та її етапів

Переплетена пояснювальна записка дипломної роботи бакалавра; роздатковий матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

9 Порядок приймання ДРБ та її етапів

Результати дипломної роботи бакалавра розглядаються на процентовках керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист дипломної роботи.

Дата початку роботи – 15.09. 2020 р.

Граничний термін закінчення робіт – 04.06.2020 р.

Графічний матеріал до захисту дипломної роботи бакалавра

Завідувач кафедри ФІМ _____ д-р екон. наук, професор, Зянько В.В.
ініціали та прізвище (підпис) (наук. ступінь, вчене звання,

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент Ткачук Л.М.
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Студент _____ гр. МФК-16б Осадча Н.В.
(підпис) (група, П.І.П.)

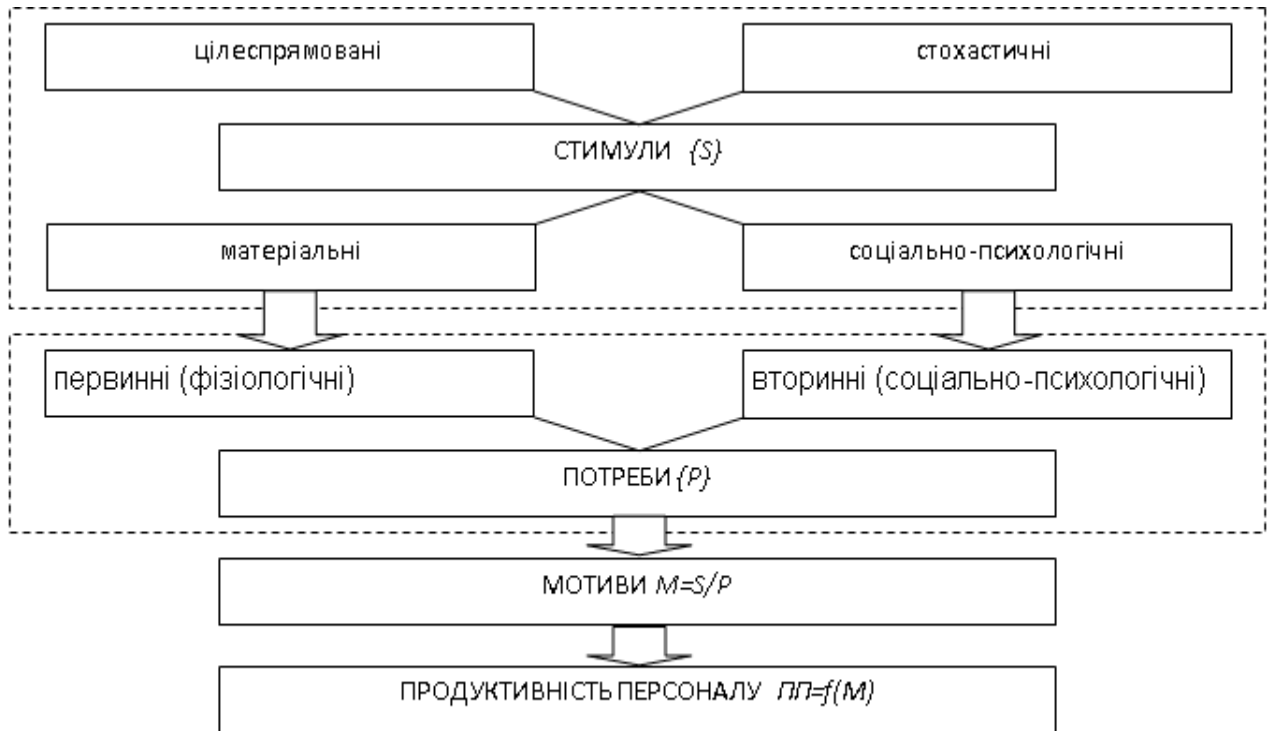


Рисунок 1 - Система мотивації продуктивності персоналу

Таблиця 1 – Аналіз фінансових результатів підприємства

Показники, тис.грн.	Роки		Відхилення	
	2018	2019	2019 від 2018 року	
			абсол. знач.	в %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	2541681,0	1762329,0	-779 352	-31
2. Валовий прибуток	105423,0	71814,0	-33 609	-32
3. Собівартість реалізованої продукції	2436258,0	1690515,0	-745 743	-31
4. Адміністративні витрати	37274,0	45107,0	7 833	21
5. Витрати на збут	78239,0	79808,0	1 569	2
6. Інші операційні доходи	60572,0	50429,0	-10 143	-17
7. Інші операційні витрати	128549,0	116938,0	-11 611	-9
8. Фінансові результати від операційної діяльності	-78067,0	-119610,0	-41 543	53
9. Інші фінансові доходи	72926,0	119914,0	46 988	64
10. Фінансові витрати	106394,0	89738,0	-16 656	-16
10. Чистий прибуток (збиток)	-97084,0	-78653,0	18 431	-19
11. Матеріальні затрати	1599428,0	910665,0	-688 763	-43
12. Витрати на оплату праці	53985,0	123615,0	69 630	129
13. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	891	845	-46	-5

Таблиця 2 - Аналіз ліквідності підприємства

Показник	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.
4. Коефіцієнт покриття	0,72	0,44	-0,28
5. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,13	-0,2
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	-0,02

Таблиця 3 - Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.
8. Коефіцієнт фінансової автономії	0,6	0,63	0,03
9. Коефіцієнт фінансової залежності	1,66	1,59	-0,07
10. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,19	0,37	0,18
11. Коефіцієнт фінансового ризику	0,33	0,59	0,26
12. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,66	0,61	-0,05
13. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	2,7	3,5	0,8
14. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними	10,1	7,8	-2,3

Таблиця 2.4 – Аналіз ділової активності підприємства

0. Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,42	-0,13
1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,3	5,9	1,6
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,3	6,3	1
3. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	68,3	57,4	-10,9
4. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	83,8	60,8	-23
5. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,2	1,06	-0,14
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,69	0,49	-0,2
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,95	0,68	-0,27
8. Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	1,29	1,08	-0,21

Таблиця 5 – Основні показники трудової діяльності підприємства

Показник	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.
Середньооблікова кількість усіх працівників, осіб	881	845	-46
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	869	835	-34
Фонд оплати праці, тис. грн.	103743,5	119582,5	15839
Середньомісячна зарплата, грн.	9948,55	11934,38	1985,83
Відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	230	228	-2
Відпрацьовано за рік 1 працівником, годин	1863	1847	-16
Середня тривалість робочого дня	8,1	8,1	0

Таблиця 6 - Показники соціальної ефективності системи мотивації персоналу

Показники	Роки		Відхилення 2019 до 2018 (+,-)
	2018	2019	
1. Плинність персоналу (робочих кадрів), %	0,12	0,2	0,08
2. Рівень трудової дисципліни, поруш./ люд.	0,002	0,001	-0,001
3. Співвідношення робітників та службовців, люд./ люд.	3,8	3,6	-0,2
4. Надійність роботи персоналу, бали	8	9	1
5. Рівномірність завантаження персоналу, долі	0,91	0,97	0,06

Таблиця 7 - Підвищувальні і знижуючі коефіцієнти для мотивації праці

Найменування показників	Коефіцієнти
Підвищувальні показники	
Невиконання запланованих показників	0,3
Недопущення браку при виготовленні продукції	0,15
Консультування недосвідчених працівників	0,1
Опанування сучасних технологій	0,15
Економія матеріальних ресурсів підприємства	0,3
Активна участь у вирішенні проблемних питань, ініціативність, професіоналізм	0,2 – 0,5
Зростання прибутку внаслідок ефективної роботи працівника	0,3
Знижувальні показники	
Несвоєчасне та недоброякісне виконання посадових обов'язків	0,3
Порушення техніки безпеки і норм охорони праці	0,2 – 0,4
Порушення виробничої і трудової дисципліни	0,5
Перевитрата матеріальних ресурсів	0,1
Низька ініціативність, відсутність зацікавленості в результатах діяльності трудового колективу	0,2 – 0,5
Нестача матеріальних цінностей, псування продукції, обладнання та інвентаря	0,2
Інші порушення в роботі, що призвели до погіршення результатів діяльності трудового колективу	0,15



Рисунок 2 - Механізм оптимальної оплати праці спеціалістів і керівників на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Таблиця 8 - Схема коригування тарифної ставки (розцінки) працівників з врахуванням обсягу виконання поставлених завдань

Рівень виконання поставлених завдань, %	Розмір підвищення тарифної ставки (розцінки)
Нижче 100,00	Оплата здійснюється за погодинною тарифною ставкою
Від 100,00 до 105,00	Оплата здійснюється за відрядною розцінкою
	Відрядна розцінка підвищується:
Від 106,00 до 110,00	на 5%
Від 111,00 до 120,00	на 10%
Від 121,00 до 130,00	на 15%
Більше 130,00	на 20%