

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра економіки підприємства

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему Удосконалення мотивації праці
як підвищення ефективності діяльності
промислового підприємства

Виконав: студент II курсу, групи ПТБ-18-1мд
спеціальності 076 Підприємство, торгівля та

(код і назва спеціальності)

біржова діяльність

освітньої програми Економіка підприємства та

(назва освітньої програми)

управління бізнесом

А.О. Гермишова

(ініціали та прізвище)

Керівник к.е.н., доц. Трифонов Г.Ф.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент маг. бізнес-м. Банович С.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(назва освітньої програми)
Спеціалізація _____
(код та назва)

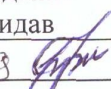
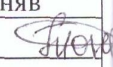
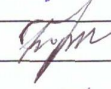


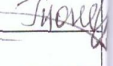
ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.зав. кафедри Е.П. Дробішова
« 18 » січня 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Геримові Антоніні Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи (проекту) Удосконалення мотивації праці для підвищення ефективності діяльності промислового підприємства
керівник роботи Кендзя Триронов Г.Ф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від « 10 » вересня 2019 року № 1538 - С
- Строк подання студентом роботи 18.01.2020
- Вихідні дані до роботи праці вітчизняних та закордонних науковців законодавчі й нормативні акти України звітні та статистичні матеріали підприємства
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні основи мотивації праці на підприємстві. Аналіз системи мотивації праці на ТОВ «Айс Запоріжжя». Шляхи вдосконалення мотивації праці в ТОВ «Айс Запоріжжя»
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

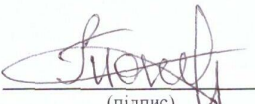
6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Трипороков Г.Ф. К.Е.Н. доц.	17.09 	17.09 
2	Трипороков Г.Ф. К.Е.Н. доц.	21.10 	21.10 
3	Трипороков Г.Ф. К.Е.Н. доц.	20.11 	20.11 

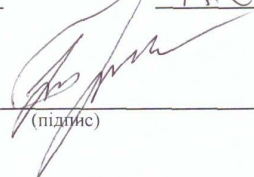
7 Дата видачі завдання 17.09.19

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Опис літературних джерел за темою дослідження	20.09.2019	
2	Розділ 1 Теоретико-методичні основи мотивації праці на підприємстві	18.10.2019	
3	Розділ 2 Аналіз системи мотивації праці на ТОВ "Айс Запоріжжя"	18.11.2019	
4	Розділ 3 Система вдосконалення мотивації праці в ТОВ "Айс Запоріжжя"	20.12.2019	

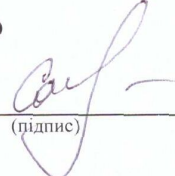
Студент 
(підпис)

А.О. Гершимова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) 
(підпис)

Г.Ф. Трипороков
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер 
(підпис)

Ю.К. Сотнікова
(ініціали та прізвище)

c
E
N
D
m
or
sy
ha

АНОТАЦІЯ

Чернишова А.О. Удосконалення мотивації праці для підвищення ефективності діяльності промислового підприємства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник Трифонов Г.Ф. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту, кафедра економіки підприємства, 2020.

Визначено сутність поняття мотивація праці. Охарактеризовано сучасні методи мотивації праці персоналу на підприємстві. Досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства та проведено оцінку системи мотивації праці. Вивчено зарубіжний досвід мотивації праці персоналу. Запропоновано нову систему мотивації праці на підприємстві та додаткові заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві в найближчому майбутньому.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПРАЦЯ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД, МЕТОДИ.

ABSTRACT

Chernyshova A.O. Improvement of labor motivation to increase the efficiency of an industrial enterprise activity.

Qualification work for the degree of master's degree in specialty 076 - Entrepreneurship, trade and exchange activity, supervisor Trifonov G.F. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management, Department of Enterprise Economics, 2020.

The essence of the concept of work motivation is determined. The modern methods of motivation of work of the personnel at the enterprise are characterized. The organizational and economic characteristics of the enterprise were investigated and the system of work motivation was evaluated. Foreign experience of staff work

motivation has been studied. A new system of work motivation at the enterprise and additional measures to improve the motivation of work at the enterprise in the near future are proposed.

Keywords: MOTIVATION, LABOR, PERSONNEL, EFFICIENCY, ENTREPRENEURSHIP, IMPROVEMENTS, WAGES, FOREIGN EXPERIENCE, METHODS.

АННОТАЦИЯ

Чернышова А.А. Совершенствование мотивации труда для повышения эффективности деятельности промышленного предприятия.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 076 - Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель Трифонов Г.Ф. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента, кафедра экономики предприятия, 2020.

Определена сущность понятия мотивация труда. Охарактеризовано современные методы мотивации труда персонала на предприятии. Исследована организационно-экономическая характеристика предприятия и проведена оценка системы мотивации труда. Изучено зарубежный опыт мотивации труда персонала. Предложено новую систему мотивации труда на предприятии и дополнительные меры по совершенствованию мотивации труда на предприятии в ближайшем будущем.

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ, ТРУД, ПЕРСОНАЛ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ЗАРОБОТНАЯ ПЛАТА, ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ, МЕТОДЫ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Сутність поняття мотивація праці	10
1.2 Методи мотивації праці персоналу підприємства	16
1.3 Сучасні теоретичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві.....	25
Висновки до розділу 1	33
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ «АЙС ЗАПОРІЖЖЯ».....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Айс Запоріжжя».....	35
2.2 Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві	43
2.3 Оцінка системи мотивації праці виробничого персоналу на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя».....	51
Висновки до розділу 2	58
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «АЙС ЗАПОРІЖЖЯ».....	60
3.1 Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах.....	60
3.2 Вдосконалення існуючої системи мотивації праці на ТОВ «Айс Запоріжжя» та оцінка його економічного результату.....	69
3.3 Додаткові заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві	79
Висновки до 3 розділу	86
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТОК А.....	99
ДОДАТОК Б	101
ДОДАТОК В.....	103

ВСТУП

На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

В практиці вітчизняних промислових підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої актуальності.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо висвітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на промислових підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні завдання:

– розкрити сутність поняття мотивація праці;

- охарактеризувати сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристика досліджуваного підприємства;
- провести оцінку системи мотивації праці підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві;
- вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу на підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці в ТОВ «Айс Запоріжжя».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці на промисловому підприємстві.

Методи дослідження: методичними засадами магістерської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики мотивації праці на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності мотивації праці); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення мотивації праці в досліджуваному підприємстві).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленому дослідженні особливостей мотивації праці на підприємстві харчової промисловості.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення мотивації праці.

Результати роботи знайшли відображення у 2 наукових працях:

- 1) Коваленко О. В., Чернишова А. О. Банкрутство підприємства в сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2019 : перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. Праць Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квіт. 2019 р. (м. Дніпро, 18-19 квіт. 2019 р.). Дніпро : Біла К.О., 2019. С. 65-69.

2) Трифонов Г. Ф., Чернишова А. О. Мотиваційні фактори управління людським капіталом в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу* : матер. Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Запоріжжя, 20-21 жовт. 2019 р.). Запоріжжя. 2019. С. 36-39.

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 103 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 49 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 10 рисунками і містить 29 таблиць.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність поняття мотивація праці

У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться поза і всередині людини та змушують її усвідомлено чи не усвідомлено робити деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, у результаті чого різні люди можуть зовсім по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Більше того, поведінка людини, здійснювані їм дії у свою чергу також можуть впливати на його реакцію на дії, в результаті чого може мінятися як ступінь впливу дії, так і спрямованість поведінки, що викликається цим впливом [1, с. 33].

Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди певним чином мотивована. Це може бути активна робота, високопродуктивна, якісно виконана з ентузіазмом або навпаки, але у будь-якому випадку спостерігається дія певного мотиву. Тому для досягнення ефективного управління людиною слід зрозуміти її мотивацію.

Проблема мотивації була і залишається предметом дослідження багатьох вчених-економістів. Вперше термін «мотивація» вжив А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.). Він застосовувався для пояснення причин поведінки людей.

Гринько І. зазначав «Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [2].

Багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її сутності та структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному.

Основні підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в таблиці

1.1.

Теоретичні підходи стосовно визначення поняття «мотивація» вченими-економістами трактується неоднозначно.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування
Мотивація як процес	
Бех І. [13, с. 59]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Дикань Н., Борисенко І. [14, с. 54]	Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
Кібанова А. [15, с. 403]	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу
Мочерний С. [16, с. 493]	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Мушкін І. [17, с. 44-45]	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Мотивація як система	
Занюк С. [18, с. 166]	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Колот Л. [3, с. 11]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Немов Р. [19, с. 427]	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність
Мотивація як процес і система	
Комаров Е. [20, с. 39]	З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу..
Крушельницька О. [21, с. 117]	Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу

Зокрема, окремі вчені [16; 15; 17] визначають мотивацію як систему (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого

вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі. Сутність мотивації як системного компоненту полягає не лише в спрямуванні трудової діяльності працівників, але й у визначення всієї системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств.

Істотний внесок у розвиток теорій мотивації внесли українські вчені. Так, М. Вольський вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький виступав проти «економічної людини» Адама Сміта, підкреслюючи, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський одним із перших вивів класифікацію потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві, 3) симптоматичні інстинкти і потреби; 4) альтруїстські; 5) потреби практичного характеру.

Він надавав особливого значення психологічним відчуттям трудових традицій, моральним і релігійним поглядам. Одним з перших проповідував значущість духовності в розвитку економіки [3, с. 17].

Заслужують на увагу підходи до мотивації Е. Мейо, які виникли в ті часи, коли рядові працівники вважалися бездумними виконавцями, які вимагають суворого контролю з боку керівництва. Він зробив два великих відкриття: 1) групова динаміка більше впливає на продуктивність праці, ніж фізичні умови роботи; 2) група підпорядковується неписаним правилам, нею ж встановленим, навіть у дуже регламентованому трудовому середовищі. В результаті був зроблений висновок, що ставлення до персоналу набагато важливіше фізичних умов, в яких він працює. Е. Мейо стверджував, що соціальний світ дорослих людей дуже складний і орієнтований, в основному, на роботу. Співпраця в команді не виникає сама по собі, її слід планувати і розвивати [4, с. 68].

Цікавою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який представляє її так (рисунок 1.1): фізіологічні потреби – потреби в їжі, питті, житлі, статевих

відносинах та інших «потребах тіла»; потреби в безпеці – захист від можливого нанесення фізичної і моральної шкоди; потреби в афіліації – почуття спільності з іншими людьми, почуття належності до тієї чи іншої групи, потреба у схваленні і визнанні з боку інших людей і дружба; потреби в повазі – потреба в самоповазі, незалежності і досягненні успіхів, а також громадський статус, визнання і увага з боку інших людей. Потреби в самоактуалізації – прагнення людини стати тим, ким дозволяють стати її здібності та можливості; включає в себе потребу в рості і максимальній реалізації власного потенціалу [5, с. 40].



Рисунок 1.1 – Піраміда потреб Маслоу
Складен автором на основі джерел [5]

Рекомендації для задоволення потреби в самовираженні [12, с. 127]:

- створити на роботі єдину команду;
- періодично проводити наради;
- не руйнувати без потреби неформальні групи;
- створити умови для прояву активності працівників поза організацією;

– на роботі дати можливість людям спілкуватися.

Для задоволення потреби в пошані рекомендується виконувати наступні правила:

- надавати змістовнішу роботу;
- високо оцінювати і заохочувати працівника;
- надавати працівнику додаткові права і покладати додаткові обов'язки;
- просувати по службі;
- забезпечувати перепідготовку, підвищення кваліфікації.

Фактично перераховані правила можна розглядати як методичку забезпечення соціальних потреб людини.

На підставі огляду теорій мотивації, можна зробити висновки про те, що при виборі тих чи інших способів мотивації працівника з метою дотримання трудової дисципліни потрібно: враховувати відмінності між окремими людьми, пропонувати їм відповідну для них роботу, ставити перед працівниками конкретні цілі, добиватися, щоб ці цілі сприймалися працівниками як реально досяжні, погоджувати винагороду з виробничими показниками працівника, контролювати дотримання принципів справедливості.

Відповідно до сфери факторів, що впливають на особистість у психології мотивацію підрозділяють на зовнішню (зовнішні фактори) та внутрішню (внутрішні фактори). Внутрішній мотив породжується самою людиною, в той час як зовнішні – задаються зовні (мотиви-стимули).

Стимули виступають одним із ключових компонентів мотивації. Співвідношення цього явища з вищезазначеними феноменами, можна вслід за В.І. Ковальовим представити по наступному алгоритмі: виникнення потреби – її усвідомлення – усвідомлення стимулу – трансформація за участю стимулу потреби в мотив – його усвідомлення.

В залежності від наслідків діяльності зовнішню мотивацію поділяють на позитивну та негативну. Зовнішня позитивна мотивація – коли людина в процесі виконання отримує якусь винагороду. Зовнішня негативна – коли людина виконує діяльність з метою уникнення певних негативних наслідків. На

основі рівня усвідомлення, мотивацію розподіляють на свідому і несвідому (людина не усвідомлює потреби що впливають на її поведінку).

Слід наголосити на тому, що не має прямої лінійної залежності рівня мотивації й активності та якості діяльності. Характер залежності якості (продуктивності) діяльності від інтенсивності (рівня) мотивації визначається двома законами Йеркса-Додсона (американські психологи Р.М. Йеркс і Дж.Д. Додсон), які стверджують, що [6, с. 101]:

1) по мірі збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності підвищується до певного максимального значення, а потім, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність виконується найбільш успішно, називається оптимумом мотивації;

2) чим складніша для індивіда діяльність, яку він виконує, тим більш низький рівень мотивації є для нього оптимальним.

Таким чином, надмірна мотивація може не тільки покращити результати діяльності, але й сприяти їх суттєвому зниженню.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [6, с. 162].

Матеріальні мотиватори (рівень оплати праці, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) хоча і віднесені у різні групи, проте тісно пов'язані між собою. Серед особистісних мотиваторів особливе місце займають компетентність, відповідальність, підприємливість та ініціативність, адже у сучасних умовах комбінація саме названих складових може значною мірою

вплинути на формування трудового потенціалу, здатного генерувати нові ідеї під впливом внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, реалізації власних можливостей. Психофізіологічним чинникам впливу на персонал (охорона здоров'я, охорона праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) на підприємстві відводиться роль амортизатора, здатного зменшити за потреби соціальну напругу, забезпечити цілісність колективу та реалізацію трудового потенціалу [7, с. 158].

Від ефективності мотивації праці управлінського персоналу залежить стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності праці, моральний і матеріальний стан кожного працівника та колективу в цілому.

Отже, враховуючи всю складність та інтегрованість описаних вище процесів, практичне завдання системи мотивації праці на підприємстві зводиться до підбору засобів та методів ефективного впливу, а також формування гнучких моделей та механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність. Мотивацію праці можна визначити як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

1.2 Методи мотивації праці персоналу підприємства

Ефективна система мотивації праці повинна відповідати стратегічним цілям підприємства і ситуації на ринку. Керівництву необхідно пристосовувати дану систему до зовнішніх умов, уявляти її недоліки і готуватися до їх нейтралізації. Загальна корпоративна стратегія визначає загальну спрямованість системи мотивації праці персоналу на забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і

компетентних працівників, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Крім того, стратегії мотивації праці повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності та переконання, виникати з ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

Мета стратегії мотивації праці працівників - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчої ініціативи [22, с. 125].

Основні завдання мотивації праці – формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо-фірмового спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Ефективне управління мотивації праці передбачає виконання як загальних функцій управління: планування, стимулювання, організації, обліку і контролю, координації, так і специфічних функцій управління, таких як аналіз існуючої системи мотивації трудової діяльності персоналу, формування цілей, стратегії і принципів політики організації в області мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи мотивації праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, документальне, інформаційне та кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторинг системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу [23, с. 116].

Особливої актуальності для управління мотивації праці персоналу набуває вирішення проблем узгодження потреб, мотивів та цілей працівників і підприємства в цілому, координації, визначення та розв'язання виникаючих протиріч між цілями та потребами працівників і підприємства. А це, в свою чергу, вимагає постійного самовдосконалення, відповідальності, рішучості, ініціативи, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, творчої

активності за умов жорсткої регламентації робочого часу. Також важливо наголосити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно проводити моніторинг реалізації заходів щодо мотивації праці.

Суб'єктами управління мотивацією трудової діяльності працівників виступають: організація в цілому як цілеспрямовано діюча система; вище керівництво, фахівці служби управління персоналом, лінійні і функціональні керівники; первинні колективи організації, в тому числі неформальні групи; самі працівники; суб'єкти управління зовнішнього оточення підприємства державного, галузевого та регіонального рівнів [23, с. 117].

Об'єктом управління мотивації праці виступає весь персонал, починаючи з вищих керівників і закінчуючи рядовими співробітниками. Взаємодію суб'єкта та об'єкта управління мотивації праці забезпечує механізм мотивації, який структурує, упорядковує цю взаємодію, стабілізує і регулює її. В рамках механізму мотивації здійснюється перехід від потреби до реальної трудової поведінки працівників. Під механізмом мотивації персоналу розуміється система взаємопов'язаних форм і методів, що забезпечують зацікавленість персоналу в потрібній цілеспрямованій діяльності через спонукання його до дії, забезпечення залежності винагороди, кваліфікації, фактичних результатів роботи людини і т.д. Механізм мотивації праці функціонує на основі організаційно-економічних закономірностей та принципів, а елементами його структури є методи, важелі, інструменти впливу тощо. До основних принципів формування механізму мотивації праці можна віднести такі: використання комплексу стимулів, що впливають на людину в процесі праці; відповідність використаних стимулів особливостям мотиваційної структури працівників підприємств; стійкість як мотивів, так і стимулів; здатність мотивів і стимулів до змін; здатність гнучко і оперативно знімати протиріччя, що накопичуються, між мотивами, а також між мотивами і стимулами; взаємоув'язка цілей підприємства і цілей працівників.

Методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від спрацьованості системи стимулювання, загальної системи управління та особливостей діяльності організації. Розглянемо способи поліпшення мотивації праці. Вони об'єднуються в кілька самостійних напрямків [24, с. 239]:

1) Заробітна плата, включає основну (відрядну, почасову, окладну) та додаткову: премії, надбавки; доплати за важкі умови праці, сумісництво, підліткам, за роботу в святкові дні, за понаднормову роботу; за керівництво бригадою, оплата або компенсація за відпустку, що характеризують оцінку внеску працівника в результати діяльності підприємства. Вона повинна бути порівняна і конкурентоспроможна з оплатою праці на аналогічних підприємствах галузі та регіону. Безумовно, оплаті праці відводиться велика роль, але постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. Таким чином може відбуватися певне накладення або звикання до цього виду впливу. Вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довговічному збільшенню продуктивності праці.

2) Цілі є другим за «силі» засобом підвищення трудової мотивації працівника.

Цілі:

- концентрують увагу і зусилля на визначених напрямках;
- можуть служити нормативом, з яким порівнюють результати;
- механізм для обґрунтування витрат ресурсів;
- впливають на структуру організаційних систем;
- відображають глибинні мотиви індивіда й організації.

Проведені дослідження виявили ряд результатів:

- при проведенні конкретних, ясних і чітких цілей зростає ймовірність посилення мотивації діяти в заданому напрямку;

- при постановці конкретних, ясних і чітких цілей зростає ймовірність посилення мотивації діяти в заданому напрямку;
- складні цілі мають самі по собі мотивуючим ефектом, необхідно, правда, дотримання умови, що мета буде прийнята індивідом;
- сукупність цілей з грошовою винагородою підсилює ефект.

Цільовий метод (метод управління за цілями) займає значне місце в практиці менеджера. Однак необхідно враховувати ряд характеристик цілей: цілі повинні бути вимірними; реальними; контрольованими; підтримані організацією; їх результати повинні бути однозначні; повинні існувати точні терміни виконання поставлених цілей; а також система їх ранжування.

3) Системи внутрішньо фірмових пільг працівникам підприємства:

- пільгове харчування, установка на підприємстві автоматів для продажу гарячих напоїв і закусок;
- продаж продукції підприємства своїм працівникам із знижкою (зазвичай 10% і більше);
- повна або часткова оплата витрат на проїзд працівника до місця роботи і назад;
- надання своїм працівникам безвідсоткових позик або позик з низьким рівнем відсотка;
- надання права користування транспортом фірми;
- оплата лікарняних листів понад певного рівня, страхування здоров'я працівників за рахунок підприємства;

4) Нематеріальні (неекономічні) пільги і привілеї персоналу:

- надання права на змінний графік роботи;
- надання відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення й успіхи в роботі;
- більш ранній вихід на пенсію.

5) Заходи, збільшуючи зміст праці, самостійність і відповідальність працівника, що стимулюють його кваліфікаційне зростання. Залучення працівників до управління підприємством також підвищує їх мотивацію,

оскільки в даному випадку вирішується проблема відчуження їх від підприємства і його керівників.

б) Створення сприятливої соціальної атмосфери:

– усунення статусних, адміністративних, психологічних бар'єрів між окремими групами працівників, між рядовими працівниками та працівниками апарату управління, розвиток довіри і взаєморозуміння всередині колективу.

– утворення різних неформальних, функціональних груп працівників (наприклад, гуртки якості), участь в яких формує почуття безпосередньої причетності до справ свого підприємства. Моральне заохочення працівників.

– просування працівників по службі, планування їх кар'єри, оплата навчання та підвищення кваліфікації.

Враховуючи всі перераховані способи поліпшення ефективності роботи співробітників можна виділити деякі методи мотивації персоналу. Існує 3 методи мотивації персоналу [25, с. 60]: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Дана класифікація заснована, на мотиваційній орієнтації методів управління. Детальнішу класифікацію можна побачити на рисунку 1.2.

У кожному конкретному випадку керівники підприємств, повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і інструментів, реалізація яких призведе до зростання рівня комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності. Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати один з видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів підвищення трудової активності з використанням комплексно-цільового підходу.



Рисунок 1.2 – Методи мотивації персоналу
Складен автором на основі джерел [25, с.60-62]

На процес управління мотивації праці впливає цілий комплекс чинників. Їх можна поділити на дві групи [26, с. 86]:

– фактори, пов'язані з суб'єктом управління (комплекс зовнішніх чинників, що спонукають до діяльності на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, що утворюють незалежні від об'єкта передумови його діяльності);

– фактори, пов'язані з об'єктом управління – персоналом, що відображають ступінь усвідомлення, розуміння та оцінки працівниками ступеня своєї безпосередньої трудової участі в досягненні кінцевих результатів підприємства (складових структури самої особистості працівника - потреби,

інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності).

Ефективність процесу мотивації праці на підприємстві має визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

Таким чином ключові мотиви професійного розвитку персоналу на підприємстві можна представити у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Класифікація мотивів до праці персоналу за видом мотивації

Мотивація	Уникнення невдач	Досягнення успіху
Зовнішня	<ul style="list-style-type: none"> – бажання за рахунок підприємства відшкодувати витрати на навчання; – можливість подорожувати під час навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> – бажання отримувати високу заробітну плату; – бажання отримувати матеріальні винагороди; – прагнення до володіння майном; – підвищення статусу, престижу.
Внутрішня	<ul style="list-style-type: none"> – використання можливості професійного розвитку; – прагнення до стабільної зайнятості; – можливість кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> – отримання більш цікавої роботи; – розширення змістовності роботи; – покращення умов праці; – розширення соціальних контактів; – отримання конкурентних переваг через потребу у нових знаннях; – отримання високої (керівної) посади; – самоствердження, затребуваність.

Джерело: складено на основі [9, с. 15-16]

Від характеру поведінки працівника, набору зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації персоналу до розвитку на підприємстві суттєво залежить результативність його професійного розвитку, результативність діяльності, тому необхідно надавати увагу управлінню трудовим менталітетом. Необхідно пам'ятати, що людина приходить в організацію із сформованими в процесі життєдіяльності соціальними характеристиками – ціннісними орієнтаціями трудової діяльності, кожна людина має набір певних соціально-психологічних характеристик, таких як цілеспрямованість, самостійність, організованість і т.

ін. Зазначені характеристики виступають об'єктивними передумовами для формування і розвитку трудового менталітету на підприємстві [8, с. 20].

Мотивація на підприємствах може здійснюватися різними методами: роз'ясненням, вихованням, прикладом, системами заохочень і покарань в ієрархії організації тощо. Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності організації і навіть за характеристиками, визначальним ставленням до праці (зусилля, намагання, наполегливість, пильність, контактність, сумлінність).

Для мотивації працівників будь-якої організації в Україні необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною ціллю – налагодити систему стимулювання, яка направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Залежно від того, що переслідує мотивація, які завдання вона вирішує, можна назвати два основні типи мотивації: за результатами і за статусом. Мотивація за статусом полягає в інтегральній оцінці діяльності співробітника, котра враховує його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, зумовлені специфікою діяльності організації. Мотивація за результатами зазвичай застосовується там, де можна порівняно точно знайти й виділити результат діяльності одного співробітника чи групи. У цьому випадку винагороду пов'язують із виконанням роботи або відносно відокремленого етапу роботи.

Мотиви до економічної діяльності безпосередньо залежать від економічного стану, розвиваються і зростають в міру розвитку людини, її розумових та психологічних властивостей. В умовах сьогодення України, неспроможності задоволення багатьох потреб, що стосуються фізичного виживання, домінуючим мотивом до праці є матеріально-грошовий фактор. В процесі поширення творчої діяльності, мотивом до праці дедалі більше стає вільний час, який людина спроможна використовувати для особистого

розвитку. Також праця, набуваючи ознак творчої, спроможна сама стати метою своєї діяльності [9, с. 11].

Отже, багато із існуючих методів мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними [27, с. 100].

На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

1.3 Сучасні теоретичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві

Протягом ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах. Розглянемо ці моделі детальніше.

Американська модель. В практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них зв'язані з матеріальними заохочуваннями працівників. Часто використовують аналітичні системи заробітної платні, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступені складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому змінна частина заробітної платні, яка виступає у формі винагороди

за підвищення якості продукції, зріст виробництва праці, економію сировини дістає третину платні. Використовуються різноманітні форми участі працівників в розподілі прибутку. Для рішення виробничих задач формуються коло працівників в залежності від їх внеску, в тому числі і в піднесенні виробництва праці. Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. Допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій (опціона) сягає 2 років і 3 місяців. Таким чином, працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії. Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений [28].

Особливе значення має ефективне преміювання директорів, керівників підрозділів, фінансових працівників, керівників проектних груп, працівників збуту та інших. В американських компаніях розмір премії коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади. Однак, деякі фірми виплачують керівникам вищої ланки премії в розмірі окладу.

При цьому слід зауважити, що водночас виявилася низькою ефективність форм морального стимулювання (25%), що застосовується на підприємствах (присудження спеціальних значків; звань “кращий за місяць” та інші). Проведені дослідження також свідчать, що вдале впровадження систем матеріального стимулювання позитивно відбивається на загальному виробничому кліматі (поліпшення взаємовідносин між робітником і керівництвом 80,6%; зниження мотивів внаслідок незадоволення 47,2%; скорочення витрат робочого часу 36,1%; зниження плинності кадрів 36,1%; підвищення почуття колективізму, гордості за фірму 47%) [28].

Для того, щоб утримати на робочому місці висококваліфіковані кадри, які сприяють зростанню престижу фірми, багато організацій у США

здійснюють проектування рівнозначних моделей службового зростання: для керівника і для рядових робітників, їм пропонують спеціальні “плани розвитку кар’єри”, які передбачають напрямки фахового і посадового зростання робітника на ряд років. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо.

Таким чином, всі методи мотивації на підприємствах США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках. Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: володіння частиною акцій компанії; застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо.

Японська модель мотивації. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі

соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських [29, с. 49].

В Японії прийнято свою власну модель мотивації трудової активності робітників, з урахуванням національного характеру. Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський фактор. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом.

Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцепт в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства [29, с. 50].

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання ту оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті.

Як відомо, питання оплати в Японії є складеним елементом системи, так названого, "довічного наймання" [30]. Система "довічного наймання" робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. За оцінками японських економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. За суттю "довічний найм" є для японських працівників потужним збудником

мотиваційних сил. Система довічного найму передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів. Структура заробітної плати при довічному наймі, яка орієнтована на задоволення потреб кожного працівника у відповідності до заслуг перед фірмою.

У структурі зарплати можна виділити три основні складові:

1) Основний оклад, або базова ставка, встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві. Його розмір визначається витратами на відтворення робочої сили.

2) Надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця, так і кожне півріччя. Їхня величина складає від 10 до 50% базової ставки.

3) Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування – усього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати, вихідні допомоги, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості.

На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї.

В Японії характерним є використання системи, яка пов'язує зарплату, розподіл побутових пільг та послуг зі старшинством. Крива зростання заробітної плати в залежності від віку досягає піку для 48-53-річних працівників, а потім досить швидко падає. При досягненні 55-річного віку зарплата японського працівника коливається на відпустці приблизно 80%-го

рівня, якого він досяг за часи своєї професійної зрілості. Постійна частина заробітної плати (близько 65%) гарантується фірмою. Надбавка за професійну майстерність встановлюється щорічно керівниками компанії разом з профспілками організаціями на підставі атестації, яка періодично проводиться. Так на японських підприємствах затвердилась система оплати робітників за віком, або за вислугою років. Усім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка доповнюється щорічними надбавками за досвідченість. Це відповідає бажанням японців підтримувати свій соціальний статус на базі групових відносин.

Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці. Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює.

Європейська система мотивації. Вищими мотиваційними цілями управлінської політики фірм Європи є: зміцнення почуття спільності працівників фірми, виховання кадрів у дусі партнерства; налагодження прямих неформальних контактів; сприяння розвитку і індивідуальних навичок працівників, ініціативи, творчих засад; відповідність цілей працівників до цілей підприємства. Матеріальне заохочування практикується в різних видах. Наприклад, великого розповсюдження у британських фірмах набуло заохочення у формі подарунків [31, с. 195]. Так, у фірмі "British Telecom" винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робочих місцях, на святах у колі фірми та інше. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості які до цього були непомітними.

Успіхи Фінляндії, Швеції та інших скандинавських країн є свідченням вмілого стимулювання та управління працею. Однією з концепцій управління є управління за результатами [30]. В рамках цієї концепції здійснюється і стимулювання праці. Управління за результатами є процесом, який складається з таких етапів:

- 1) Визначення результатів.
- 2) Ситуація не управління заради досягнення цих результатів.
- 3) Контроль за результатами.

Важливі висновки з планування та реального просування на робочому місці, в житті є цілями збереження трудової та життєвої мотивації. Особлива увага надається питанням оцінки роботи співробітників та системи їх стимулювання забезпеченню власної мотивації в житті і на роботі. Ці міроприємства на підприємствах можна представити таким чином:

- не потрапляй у загальне колесо, що крутиться оскільки біг в ньому ніколи не закінчується;
- резервуй стільки часу, скільки необхідно для досягнення кінцевих цілей;
- підтримуй найбільш важливі організаційні та людські контакти;
- сім'я – це головна одиниця суспільства, враховуючи, що в сім'ї ти отримуєш значну частину мотивації до життя і праці;
- необхідно мати друзів і оберігати добрі людські стосунки;
- необхідно вчасно зайняти чітку позицію по головним життєвим проблемам і цінностям.

Наближена до фінської і шведська система стимулювання праці. Вона побудована на формуванні високого рівня життя, забезпечення зайнятості населення і великої кількості соціальних благ. Вся система трудової діяльності освіти, охорони здоров'я, страхування, спрямована на стимулювання людини до праці. Це і забезпечує в кінцевому підсумку високі економічні результати в трудовій діяльності [32, с.142].

В даний час проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур.

В економіці України разом із процесами економічного росту і відносної стабілізації, позначився істотний перелом у сфері управління персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну [33, с. 65].

Звідси, можна зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм мають бути:

- системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентноздатними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

- механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі та і в роботі підприємств, і компанії в цілому;

- змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування за результатами ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткових виплат повинні збільшуватись із збільшенням рангу керівника корпоративної ієрархії.

Висновки до 1 розділу

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів щодо мотивації праці на промисловому підприємстві дали підставу зробити наступні висновки:

1) Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований – він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

2) Багато із існуючих методів мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

3) Протягом ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах.

В даний час проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур.

В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ «АЙС ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Айс Запоріжжя»

Компанія «Айс Запоріжжя» - це один з провідних виробників морозива в Україні. Підприємство знаходиться за адресою м. Запоріжжя, вул. Магістральна, 100.

ТОВ «Айс Запоріжжя» було засновано на основі відомого Запорізького державного обласного комунального торгово-виробничого підприємства «Айс», яке почало свою діяльність в 1959 році.

Види діяльності ТОВ «Айс Запоріжжя» наступні [11]:

- Виробництво морозива;
- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами та жирами;
- Надання в оренду інших машин, устаткування і товарів;
- Складування;
- Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

На сьогоднішній день потужність встановленого на підприємстві обладнання дозволяє випускати понад 40 тонн морозива на добу.

Асортимент торгової марки, що включає більше 30 найменувань холодних ласощів, славиться різноманіттям його форм [10]:

- брикети;
- сендвічі;
- морозиво в стаканчиках;
- ескімо;
- великі упаковки з різною вагою.

Лінія морозива "Super пломбір" завдяки своєму безкомпромісному якості встигла підкорити величезну аудиторію шанувальників холодних десертів і

завоювала визнання по всій Україні. Крім того, асортимент продукції компанії включає в себе [10]:

- заморожені овочі і фрукти;
- напівфабрикати;
- торти з морозива;
- фаст-фуд.

Свіже молоко і вершки, різні види шоколаду і хрусткі горішки - ці та інші інгредієнти спеціально відбираються для морозива від Айс Запоріжжя. Компанія використовує ретельно вивірені унікальні рецепти і забезпечує відповідність найсуворішим державним стандартам. Кожен смак колекції Айс Запоріжжя розроблений з урахуванням найвишуканіших переваг. Виготовляється воно з використанням тільки лише натуральної сировини та прогресивних технологій, які дозволяють задовольнити потреби найбільш вимогливих споживачів своєю високою якістю і неповторним смаком.

Також на підприємстві приділяється велика увага системі реалізації продукції, про яку свідчить удосконалене якість обслуговування клієнтів. Компанія має розгалужену регіональну дистриб'юторську мережу, яка постійно забезпечує присутність продукції «Айс» в магазинах. Широко розвинена власна роздрібна мережа компанії «Айс Запоріжжя» дозволяє побачити фірмові кіоски та оформлені морозильні вітрини в різних куточках нашого міста та області.

На підприємстві працює понад 100 співробітників. Кожен з них завдяки власним професіоналізму, кваліфікації, багаторічному досвіду і відповідальному ставленню до справи вносить неоціненний вклад у розвиток компанії.

Компанія «АЙС» надає логістичні послуги власним транспортом в будь-який напрямок України.

Свідоцтво суспільного визнання, а також високою експертної оцінки роботи «Айс Запоріжжя» – це численні дипломи та нагороди, кількість яких з року в рік поповнюється [11].

Структура товариства представляє собою 4 департаменти (рисунок 2.1). Головним вважається Департамент правління, який очолює генеральний директор – дирекція. До цього департаменту належить такі підрозділи: юридичний відділ, відділ кадрів та відділ розвитку.

Комерційно-виробничий департамент складається з дирекції у особі директор даного департаменту та таких відділів:

1) Відділ фірмової торгівлі: реалізатори, менеджери та керівник відділу. Даний відділ займається продажом як фірмової продукції, так і сторонньої.

2) Відділ продажів та постачання: оператори, менеджер з постачання та керівник відділу. У цьому відділу оператори виконують функцію збуту продукції як оптом, так і у роздріб. Менеджер з постачання забезпечує постачання сировини для виробництва, товарів для фірмової торгівлі та допоміжних матеріалів для технічного забезпечення поточної діяльності підприємства.

3) Виробництво: робочий персонал на виробництві та керівник відділу.

Фінансовий департамент складається з дирекції у особі директор даного департаменту та таких відділів:

1) Бухгалтерія: бухгалтер, заступник головного бухгалтера та головний бухгалтер.

2) Планово-аналітичний відділ: економіст.

3) Відділ автоматизації обліку: спеціаліст з системного забезпечення.

Операційний департамент складається з дирекції у особі директор даного департаменту та таких відділів:

1) Відділ логістики – у свою чергу поділяється на:

– автогосподарську групу: автотранспортна дільниця, ремонтно-експлуатаційна група, господарча група;

– складський комплекс.

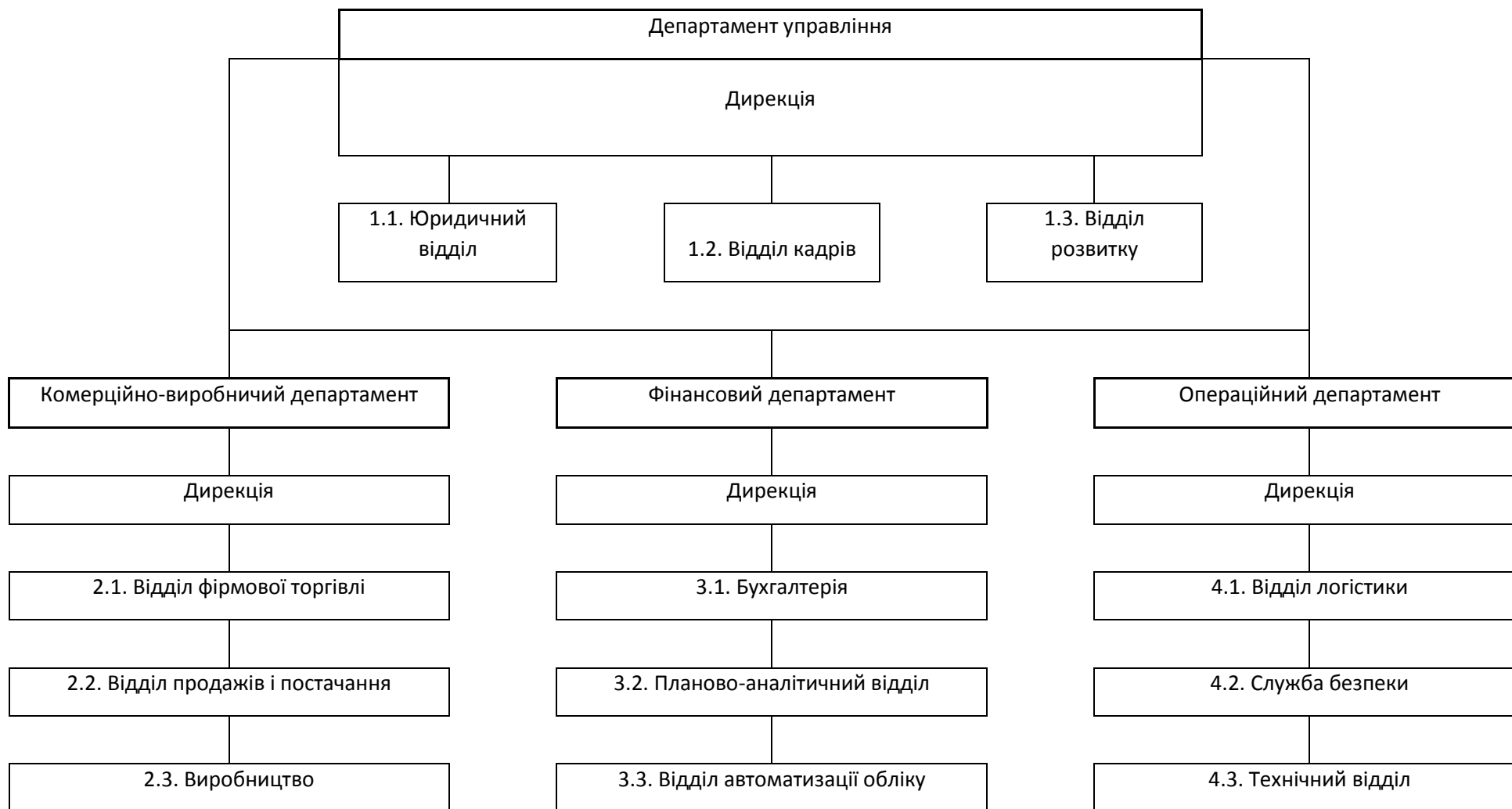


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АЙС Запоріжжя»

Даний відділ забезпечує зберігання та доставку продукції торговим агентам та фірмовій торгівлі. Також є комерційним джерелом для підприємства, так як підприємство надає послуги комерційного перевезення, оренди та зберігання продукції стороннім підприємствам.

2) Служба безпеки: охорона, керівник відділу.

3) Технічний відділ поділяється на:

- компресорну дільницю;
- службу холодильного устаткування;
- службу головного енергетика;
- дільницю підлогового устаткування.

Весь технічний відділ забезпечує безперебійну роботу підприємства.

Також варто відмітити, що ТОВ «Айс Запоріжжя» входить до 10 найбільших виробників морозива в Україні [10].

Рейтинг ТОП-5 лідерів ринку морозива в Україні за останні роки не змінився: «Житомирський маслозавод» (ТМ Рудь), «Ласунка» (ТМ Ласунка), «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо), «Фірма Ласка» (ТМ Ласка) і ФМ «Хладопром» (ТМ Хладік) [34].

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ТОВ «Айс Запоріжжя» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності. Основним джерелом даних для аналізу є форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), які наведено в додатках А, Б, В.

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Айс Запоріжжя» за 2016-2018 рр. наведена в таблиці 2.1.

Як видно з таблиці 2.1 протягом 2016-2018 рр., показники діяльності ТОВ «Айс Запоріжжя» зазнали дуже великих змін. 2017 рік виявився для підприємства переломним роком, з дуже великими збитками.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Айс Запоріжжя» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації послуг	26439	26973	30613	534	3640	2,02	13,5
Собівартість реалізованих послуг	11268	18067	17012	6796	-1055	60,34	-5,84
Валовий прибуток	15171	8906	13601	-6265	4695	-41,3	52,72
Інші операційні доходи	11237	6237	6341	-5000	104	-44,5	1,67
Адміністративні витрати	3860	4063	4732	203	669	5,26	16,46
Витрати на збут	13415	15040	12324	1625	-2716	12,11	-18,06
Інші операційні витрати	4156	882	686	-4095	-196	-78,78	-22,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	4977	-4842	2200	-9819	7042	-197,28	-145,44
Фінансові витрати	2193	3318	3520	1125	202	13,9	6,09
Фінансовий результат до оподаткування	2737	-8156	-1321	-10893	6835	-398	-83,8
Чистий фінансовий результат	2572	-8156	-1321	-10728	6835	-417,1	-83,8

В 2017 році відбулися наступні зміни:

- чистий дохід від реалізації виріс на 534 тис. грн, що більше на 2,02%;
- в свою чергу значно зросла собівартість продукції. На 2017 рік вона становила 18067 тис. грн, що більше за 2016 рік на 6796 тис. грн, або на 60,34%;
- збільшення собівартості призвело до зменшення валового прибутку на 6265 тис. грн (41,3%);

– адміністративні витрати та витрати на збут зазнали не дуже великих змін порівняно із собівартістю продукції, а саме збільшилися на 203 тис. грн (5,26%) та 1625 тис. грн (12,11%) відповідно;

– натомість інші операційні витрати в 2017 році зменшилися на 78,78%, або на 4095 тис. грн, що має позитивну тенденцію;

– фінансовий результат від операційної діяльності зазнав дуже великих змін. В 2016 році він становить 4977 тис. грн, а вже в 2017 має від’ємний показник, а саме – 4842 тис. грн, що менше на 9819 тис. грн або 197,28%;

– чистий фінансовий результат на 2017 рік становить -8156 тис. грн, що менше на 10728 тис. грн порівняно із 2016 роком.

Збитки підприємство має в основному через те, що ціни на сировину вирости, а виробництво й продаж товару зменшився.

Тепер розглянемо які зміни відбулися в 2018 році порівняно із 2017:

– чистий дохід від реалізації виріс на 3640 тис. грн, що більше на 13,5%;

– в свою чергу собівартість продукції має тенденцію до спаду. На 2018 рік вона становила 17012 тис. грн, що менше за 2017 рік на 1055 тис. грн, або на 5,84%;

– валовий прибуток на 2018 рік становить 13601 тис. грн, що більше за 2017 на 52,72%;

– адміністративні витрати збільшилися на 669 тис. грн (16,46%), витрати на збут зменшилися на 2716 тис. грн (18,06%), інші операційні витрати в 2018 році зменшилися на 22,22%, або на 196 тис. грн, що має позитивну тенденцію;

– фінансовий результат від операційної діяльності в 2018 році становить 2200 тис. грн, що більше за 2017 на 7042 тис. грн або 145,44%;

– в 2018 році підприємство значно зменшило свої збитки, тому вони становлять -1321 тис. грн. Це на 6835 тис. грн більше ніж було в 2017 році.

ТОВ «Айс Запоріжжя» потрібно знайти нових постачальників або переглянути умови укладання договорів з ними, щоб вийти із збиткового стану. Також можна переглянути цінову політику підприємства на основну продукцію та більш застосовувати такий вид діяльності підприємства, як здача в оренду

торгових приміщень, устаткування, надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Проаналізуємо показники ефективності діяльності підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності діяльності підприємства ТОВ «Айс Запоріжжя» за 2016-2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність продукції	1,35	0,49	0,8	-0,86	0,31	-63,7	63,26
Рентабельність діяльності	0,097	-0,3	-0,04	-0,397	0,26	-409,28	-86,67
Валова рентабельність продаж	0,57	0,33	0,44	-0,24	0,11	-42,11	33,33

Рентабельність продукції – економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції. Ми можемо бачити дуже великий спад цього показника в 2017 році, а саме він становить 0,49, що на 0,86 одиниць менше за 2016 рік. Проте в 2018 році цей показник зріс, на 63,26%, це свідчить, що підприємство стало більш ефективно управляти своїми витратами.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції

(робіт, послуг). Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Також ми можемо бачити ефективність політики ціноутворення та збутової діяльності підприємства в 2018 році, про це свідчать підвищення показників валової рентабельності реалізованої продукції (відношення валового прибутку до виручки від реалізації), які зросли на 0,11 од. або на 33,33%.

2.2 Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві

Об'єктом управління в ТОВ «Айс Запоріжжя» є персонал підприємства.

Аналіз показників з праці і заробітної плати орієнтований головним чином на підвищення продуктивності праці, що сприяє зниженню собівартості продукції, зростанню прибутку і рентабельності. Для цілей аналізу весь персонал варто розділити на промислово-виробничий і непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу (ПВП) відносять осіб, зайнятих трудовими операціями, пов'язаними з основною діяльністю підприємства, а до непромислового персоналу відносять працівників установ культури, громадського харчування, медицини та ін.

Проведемо кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління товариством. Для цього користуючись звітами з праці за 2016-2018 роки, проведемо аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства.

Структуру та склад працівників підприємства наведено у таблиці 2.3.

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що загальна кількість працівників ТОВ «Айс Запоріжжя» постійно знижувалась. Так середньооблікова кількість працівників в 2017 році знизилася на 8 осіб, а в 2018 на 26, з них промислово-виробничого персоналу – на 6 осіб в 2017 році, або на 5,17%, в 2018 році – 20 осіб, або 18,18%, непромисловий персонал зменшився в 2017 році на 2 особи або 20%, а в 2018 скоротився ще на 6 осіб, тобто на 75%.

Таблиця 2.3 – Склад та структура працівників підприємства за 2016-2018 рр.

Категорія зайнятих	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
	Кількість осіб	Кількість осіб	Кількість осіб				
Середньооблікова чисельність штатних працівників, усього, чол.	126	118	92	-8	-26	-6,35	-22
у тому числі:							
Промислово- виробничий персонал, усього, чол.	116	110	90	-6	-20	-5,17	-18,18
з нього:							
Робітники	74	73	65	-1	-8	-1,35	-11
Керівники, фахівці, службовці, усього	42	37	25	-5	-12	-12	-32,4
з них:							
керівники	13	11	10	-2	-1	-15,38	-9
фахівці	21	20	12	-1	-8	-4,76	40
службовці	8	6	3	-2	-3	-25	-50
Непромисловий персонал, усього, чол.	10	8	2	-2	-6	-20	-75

Охарактеризуємо персонал за стажем роботи (таблиця 2.4) і зробимо висновки щодо стабільності та прихильності персоналу до організації.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури персоналу ТОВ «Айс Запоріжжя» за стажем роботи протягом 2016-2018 рр.

Категорія зайнятих	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
	Кількість осіб	Кількість осіб	Кількість осіб				
Менше 1 року	31	26	11	-5	-15	-16,13	-57,7
1-3 роки	26	29	19	3	-10	11,54	-34,49
3-5 роки	30	27	24	-3	-3	-10	-11,11
5-10 років	14	13	15	-1	2	-7,14	15,38
10-20 років	25	23	23	-2	0	-8	0
Разом	126	118	92	-8	-26	-6,35	-22,03

З таблиці 2.4 ми можемо побачити, що на підприємстві найбільша стабільність спостерігається у працівників з великим стажем роботи, так персонал із стажем роботи 5-10 років, майже не змінився за 3 роки, в 2017 році зменшився на 1 особу, а в 2018 зріс на 2 особи. Працівники за стажем 10-20 років також залишаються на підприємстві, лише у 2017 році їх кількість зменшилася на 2 особи. Найбільшу ж плинність ми можемо побачити у працівників які працюють менше 1 року, так в 2017 році їх кількість зменшилася на 5 осіб, а вже в 2018 – на 15 осіб (57,7%). Причина цьому може бути: незадоволення умовами праці, заробітною платою, графіком роботи, незадовільний колектив чи керівництво, та ін..

Наступним охарактеризуємо персонал за статтю працюючих (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура персоналу ТОВ «Айс Запоріжжя» за статтю за 2016-2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги, %	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017/2016 рр.	2018/2017 рр.
Персонал в цілому								
Чоловіки	40	40	27	31,74	33,9	29,35	2,16	-4,58
Жінки	86	78	65	68,25	66,1	70,65	-2,15	4,55

У виробництві ТОВ «Айс Запоріжжя» задіяні в основному жінки (причиною цьому є діяльність підприємства), про що і свідчать дані табл. 2.5, проте частка чоловіків у загальній чисельності не дуже мала.

Аналіз руху робочої сили проводиться на основі таких показників як:

- коефіцієнт обороту кадрів по прийому (2.1):

$$K_{об.пр.} = P_n / P_{ср}, \quad (2.1)$$

де P_n – загальна кількість персоналу прийнятих на роботу;

$P_{ср}$ – середньооблікова численість персоналу.

- коефіцієнт обороту кадрів з вибуття (2.2):

$$K_{об.виб.} = P_{виб} / P_{ср}, \quad (2.2)$$

де $P_{виб}$ – загальна кількість персоналу, що вибула;

$P_{ср}$ – середньооблікова численість робітників.

- коефіцієнт плинності кадрів (2.3):

$$K_{пл.} = P_{зв} / P_{ср}, \quad (2.3)$$

де $P_{зв}$ – чисельність звільнених;

$P_{ср}$ – середньооблікова численість робітників.

- коефіцієнт сталості кадрів (2.4):

$$K_{ст.} = P_{кп} / P_{ср}, \quad (2.4)$$

де $P_{кп}$ – загальна кількість персоналу на кінець періоду;

$P_{ср}$ – середньооблікова численість робітників.

Спочатку проаналізуємо рух персоналу ТОВ «Айс Запоріжжя» у таблиці 2.6.

На початок 2016 року середньооблікова чисельність робітників зіставляє 126 осіб, на 2017 рік середньооблікова чисельність робітників зіставляє 118 осіб., а на початок 2018 року – 92 особи.

Аналізуючи дані таблицю 2.6 можемо сказати наступне: середньооблікова чисельність працівників впродовж 3 років дуже змінилася. Так загалом чисельність впала на 28%, звільнення працівників перевищує прийнятих на роботу у декілька разів. Так найбільшу частку займають звільнення за порушення та за власним бажанням. У 2017 році було звільнено 25 осіб, що більше за 2016 на 20 чоловік, або на 400%. В 2018 ситуація трохи стабілізувалася, звільнених осіб менше на 11 чоловік, або 44%. Це є позитивною тенденцією до зменшення кількості звільнених.

Тепер розрахуємо вище перелічені коефіцієнти у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху робочої сили

Категорія зайнятих	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2016	2017	2018				
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Середньооблікова чисельність штатних працівників, усього, чол.	126	118	92	-8	-26	-6,35%	-22%
Прийнято, чол.	4	5	8	1	3	25%	60%
Вибуло, чол.	12	31	15	19	-16	158,33%	-52%
Ті, що звільнено за порушення та за власним бажанням, чол.	5	25	14	20	-11	400%	-44%
Ті, що пішли на пенсію, в армію, чол.	7	6	1	-1	-5	-14,29%	-83%

За допомогою даних таблиці 2.6 охарактеризуємо показники плинності персоналу ТОВ «Айс Запоріжжя».

Таблиця 2.7 – Показники плинності персоналу ТОВ «Айс Запоріжжя» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	
	2016	2017	2018	2017/2016.	2018/2017
Коб.пр.	0,03	0,04	0,09	0,01	0,04
Коб.виб.	0,10	0,26	0,16	0,16	-0,10
Кпл.	0,04	0,21	0,15	0,17	-0,06
Кст.	0,94	0,78	0,92	-0,16	0,14

Отже, у 2018 році спостерігається більш стабільний рух робочої сили порівняно із 2017 роком. Про це свідчить коефіцієнт сталості кадрів який зріс

майже на 0,14, це означає що підприємство почало більше утримувати важливих співробітників на робочих місцях.

Проаналізуємо продуктивність праці:

- середньорічна (2.5):

$$\text{ПП}_p = \text{OB}_p / \text{ПВП}_{\text{ср}}, \quad (2.5)$$

де OB_p –обсяг випуску продукції за рік, грн.;

$\text{ПВП}_{\text{ср}}$ – середньооблікова численість промислово-виробничого персоналу.

- середньоденна (2.6):

$$\text{ПП}_{\text{дн}} = \text{OB}_p / \text{Ч}_n, \quad (2.6)$$

де OB_p –обсяг випуску продукції за рік, грн.;

Ч_n – відпрацьовано часу, люд.днів.

- середньогодинна (2.7):

$$\text{ПП}_{\text{год}} = \text{OB}_p / \text{Ч}_г, \quad (2.7)$$

де OB_p –обсяг випуску продукції за рік, грн.;

$\text{Ч}_г$ – відпрацьовано часу, люд.годин.

Розрахунки представлені в таблиці 2.8.

За даними таблиці можна зробити висновок, що при збільшенні обсягів виробництва у 2017 році порівняно з 2016 – на 2,99%, та зменшенню середньооблікової чисельності працівників на 8 осіб, або на 6,35%, середньорічна продуктивність праці 1 робітника збільшилася на 9,98%. Щодо 2018 року, то порівняно з 2017 роком обсяг виробництва збільшився на 44% або на 4369230 грн, зменшення середньооблікової численності працівників відбулося на 22%, а отже середньорічна продуктивність 1 працівника збільшилася на 84,6%.

Таблиця 2.8 – Аналіз продуктивності праці персоналу

Категорія зайнятих	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2016	2017	2018				
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Обсяг виробництва, грн.	9658265	9947430	14316660	289165	4369230	2,99%	44%
Промислово-виробничий персонал, чол.	116	110	90	-6	-20	-5,17%	-18%
Середньорічна виробленість на 1 працівника, грн.	83260,91	90431,18	159074,00	7170,27	68642,82	8,61%	76%
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	126	118	92	-8	-26	-6,35%	-22%
Відпрацьовано днів 1 робітником за рік, дн.	249	249	250	0	1	0	0,4%
Загальна кількість годин за рік, год.	1987	1987	1994	0	7	0	0,4%
Середня тривалість робочого дня, год.	7,98	7,98	7,98	0	0,00	0	0,0%
Загальна кількість відпрацьованого часу, а саме:							
1) всіма робітниками за рік, чол/год.	250362	234466	183448	-15896	-51018	-6,35%	-21,8%
2) у тому числі 1 робітником, чол/год.	1987	1987	1994	0	7	0	0,4%
Середньорічна прод. 1 робітника, грн/чол.	76652,90	84300,25	155615,87	7647,28	71315,62	9,97%	84,6%
Середньоденна прод. 1 робітника, грн/чол.	307,84	338,56	622,46	30,72	283,91	9,98%	83,9%
Середньогодинна прод. 1 робітника, грн/чол.	38,58	42,43	78,04	3,85	35,62	9,98%	83,9%

Аналіз фонду заробітної плати за 2016-2018 рр. наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фонду заробітної плати за 2016 – 2018 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення (+/-)		Відхилення, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	Обсяг виробництва, тис.грн.	9658,26	9947,43	14316,66	289,17	4369,23	2,99%	44%
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	126	118	92	-8	-26	-6,35%	-22%
3	Фонд з/п робітників, тис.грн.	3075	3365	3458	290	93	9,43%	3%
4	Середня з/п робітника, тис.грн.	24,4	28,52	37,59	4,12	9,1	16,88%	32%
5	Середньорічна прод. 1 робітника, грн/чол.	76,65	84,30	155,62	7,65	71,32	9,98%	85%

Коефіцієнт співвідношення з/п і зростання продуктивності = $3,2 / 8,5 = 0,37$

Зростання з/п в звітному році повільніше ніж зростання продуктивності, це є позитивним фактором для підприємства, оскільки задовольняє умови нарощування темпів розширення виробництва. Але також це є негативним фактором для персоналу, що значно впливає на плинність кадрів та втрату цінних спеціалістів.

2.3 Оцінка системи мотивації праці виробничого персоналу на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя»

Об'єктом управління в ТОВ «Айс Запоріжжя» є персонал підприємства. Для того, щоб якісно та досконало оцінити існуючу систему мотивації на підприємстві, нам потрібно розглянути, як саме підприємство мотивує своїх робітників на даний момент, з/п виробничого персоналу, їх продуктивність,

обсяг виробництва та проаналізувати зроблене опитування під час проходження переддипломної практики.

Зараз ми розглянемо існуючу систему мотивації на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя» в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Принципи та структура оплати праці

Персонал	Основна частина		Премія		Не виконання плану	Штрафи	
	50% від окладу згідно штатного розкладу в залежності від кількості відпрацьованих годин		РФОТ мінус 50% від окладу згідно штатного розкладу В залежності від коеф. Виконання плану			Претензії до якості	Невідповідність готової продукції техкартам
	Відпрацьован повний місяць	Відпрацьован не повний місяць	100%	≥95%			
Начальник з виробництва	6000	<6000	Всі 50%	≤50%	8% від окладу	Пропорційно окладу	
Мастер з виробництва	3600	<3600			8% від окладу		
Бригадир	3300	<3300		Всі 50%	-		
Виробничий персонал	3000	<3000			-		

Як ми бачимо з таблиці 2.10 на підприємстві окрім окладу присутні ще премії й штрафи, що в свою чергу також дуже впливають на мотивацію персоналу. За невиконання плану працівники отримують менший оклад та менший % премії, що не може не сказатися на їх роботі в майбутньому. Також за брак продукції застосовуються штрафи, які розраховуються пропорційно до

окладу персоналу. Звичайно виходячи з цього можу сказати, що працівники не вдоволені такою системою мотивації та своєю з/п платою.

Виходячи із цього, було проведено опитування виробничого персоналу. А саме мене цікавило наскільки працівники вдоволені своєю роботою, заробітною платою та умовами праці на підприємстві.

На 1 питання – «Чи подобається вам працювати на ТОВ «Айс Запоріжжя»?», я отримала наступні відповіді (рисунок 2.2). Вони будуть представлені у виді діаграм.



Рисунок 2.2 – Результат відповідей на 1 питання

Отже можна з упевненістю сказати, що більшість, а саме 60% опитуваних, не задоволені цією роботою. Цьому посприяло рівень заробітної плати та умови праці.

Тому друге питання звучало так – «Чи задоволені ви рівнем вашої заробітної плати?» (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Результат відповідей на 2 питання

75% опитуваних підтвердило, що вони зовсім невдоволені своєю заробітною платою. Під час прийому на роботу обіцяли більший рівень з/п, зараз більшість виробничого персоналу отримують приблизно 3000 грн. Цей рівень не відповідає очікуванням персоналу.

Останнє питання стосувалося задоволеністю умовами праці на підприємстві. 3 питання – «Чи задоволені ви умови праці на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя»?» (рисунок 2.4).

Із нижче наведених даних, можна однозначно сказати, що працівники не задоволені умовами праці на ТОВ «Айс Запоріжжя». В основному персоналу не подобаються умови самої роботи, адже вони працюють у холодних цехах. Також багато незадоволені графіком роботи та перервами, яких не вистачає. І до всього вище перерахованого можна ще додати низький рівень заробітної плати.

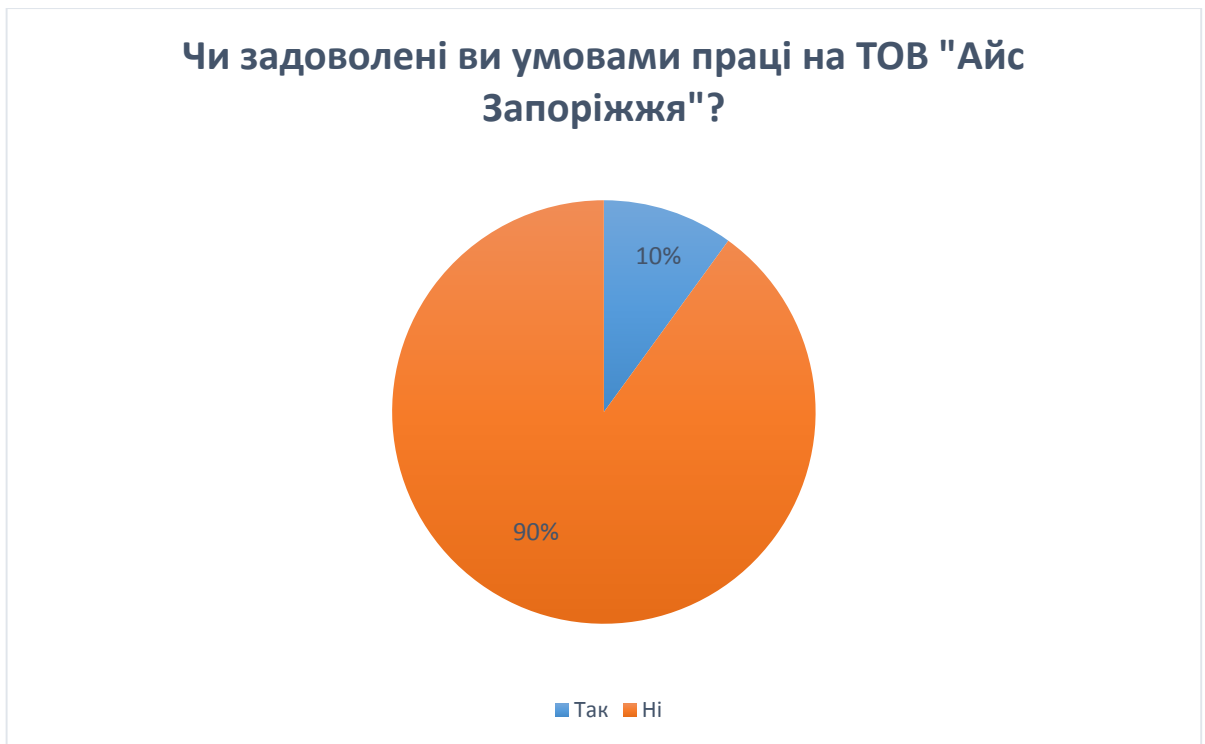


Рисунок 2.4 – Результат відповідей на 3 питання

Через велику незадоволеність працівників своєю з/п наступним кроком було розглянути рівень оплати праці на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя». У наступній таблиці 2.11 ми можемо більш детально розглянути оплату праці виробничого персоналу, адже саме на них тримається все виробництво.

Таблиця 2.11 – Рівень з/п робітників виробничого цеху

Виробництво	Технолог	3300 грн
	Прибиральник торгового приміщення	3000 грн
	Укладальник- пакувальник	3000 грн
	Кухар	3000 грн
	Формовщик тіста	3000 грн
	Начальник виробництва	6000 грн

Отже з таблиці 2.11 можна сказати, що на підприємстві й правду дуже низький рівень оплати праці. Найбільше з виробничого персоналу отримує

начальник виробництва, а саме 6000 грн. Наступним йде технолог із рівнем з/п – 3300 грн, всі інші мають найнижчий рівень заробітної плати – 3000 грн.

Наступним розглянемо норми виробітку на 1 людину. Ці дані можна побачити в таблиці 2.12. Нагадаємо, що тривалість робочої зміни – 8 годин.

Таблиця 2.12 – Норми на виготовлення продукції

Номенклатура	Виробіток на 1 люд., год	Виробіток на 1 люд., день
Пельмені в асортименті, кг	1,7 кг	13,6 кг
Вареники в асортименті, кг	3 кг	24 кг
Крило куряче(фасовка) упак.(245 гр)	32 упак.	256 упак.
Лаваш/ролл	52 шт.	416 шт.
Чикензбургер, сендвич, струдель, хачапурі, слойка, шт.	44 шт.	352 шт.
Торт-морозиво	3,75 шт.	30 шт.
Торт-морозиво корзинка	3 шт.	24 шт.
Суміш молочна для коктейлів	9,5 кг	76 кг

В таблиці 2.12 можна наглядно побачити скільки продукції повинен виготовити 1 працівник за 1 год, та за цілий день. Оскільки асортимент продукції дуже великий, то 1 робітник виконує один вид роботи із виготовлення продукції.

В наступній таблиці 2.13 розглянемо тарифи на виробництво цієї продукції, скільки підприємство отримує за 1 год. роботи, та за цілий день.

Таблиця 2.13 – Тарифи на виготовлення продукції

Номенклатура	Ціна, грн. (кг/шт)	Ціна, грн., год.	Ціна, грн., день
Пельмені в асортименті, кг	19,00	32,3	258,4
Вареники в асортименті, кг	13,5	40,5	324
Крило куряче(фасовка) упак.(245 гр)	1,20	38,4	307,2
Лаваш/ролл	1,7	88,4	707,2
Чикензбургер, сендвич, струдель, хачапурі, слойка, шт.	1,7	74,8	598,4
Торт-морозиво	5,83	21,86	174,88
Торт-морозиво корзинка	7,00	21	168
Суміш молочна для коктейлів	2,33	22,14	177,12
Всього		339,4	2715,2

Отже в таблиці 2.13 можна побачити ціни за 1кг/1шт. виготовлення окремого виду продукції. Також за даними таблиці 2.12 було розраховано скільки коштує окремий вид продукції за год., залежно від виробітку персоналу, та за цілий день роботи.

Отже можна сказати, що найбільшу собівартість продукції (залежно від виробітку) за год. приносить виготовлення лавашу/ролів, а саме за 1 год. – 88,4 грн, а за цілий день це 707,2 грн. Наступним за собівартістю йде виготовлення чікензбургерів, сендвічів – 74,8 грн за год., або 598,4 грн за день. Взагалі підприємство за год. має виготовити продукції на 339,4 грн, а за день на 2715,2 грн.

Висновки до 2 розділу

Аналіз системи мотивації праці на ТОВ «Айс Запоріжжя» показав:

1) Компанія «Айс Запоріжжя» – це один з провідних виробників морозива в Україні. На сьогоднішній день потужність встановленого на підприємстві обладнання дозволяє випускати понад 40 тонн морозива на добу. Асортимент торгової марки включає більше 30 найменувань холодних ласощів.

Також було розглянуто структуру компанії. До її складу входить 4 департаменти. Головним вважається Департамент правління, який очолює генеральний директор – дирекція.

Також варто відмітити, що ТОВ «Айс Запоріжжя» входить до 10 найбільших виробників морозива в Україні.

2) Об'єктом дослідження в роботі є підприємство ТОВ «Айс Запоріжжя». Протягом 2016-2018 рр. показники діяльності даного підприємства зазнали змін. Чистий дохід впродовж 3 років невинно зростав. Найбільші зміни відбулися у 2018 році, цей показник зріс на 13,5%. Собівартість у свою чергу також дуже зросла у 2017 році, на 60,34%, проте в 2018 році ми можемо спостерігати невеликий спад цього показника, а саме на 5,84%. Виходячи з цього валовий прибуток у 2017 році знизився на 6265 тис грн, а в 2018 році зріс до 13601 тис. грн, що більше за 2017 на 52,72%. Чистий прибуток підприємства у 2017-2018 роках має від'ємне значення, а саме у 2017 році -8156 тис. грн, а в 2018 він зменшився і становив -1321 тис. грн.

3) Об'єктом управління в ТОВ «Айс Запоріжжя» є персонал підприємства, тому в роботі було проведено кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління товариством. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства, оцінку чисельності окремих категорій працівників, аналіз вікової структури персоналу, охарактеризовано показники плинності персоналу, а також проведено аналіз структури та складу фонду заробітної плати. Незважаючи на зниження

середньоспискової чисельності працівників зростає фонд оплати праці у 2018 р., що є позитивним у діяльності ТОВ «Айс Запоріжжя» для заохочення нових кваліфікованих кадрів.

На жаль, проблема мотивації праці на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя» не вирішується на належному рівні. Більшість працівників не вдоволені роботою на даному підприємстві. Це показало результати опитування проведені під час проходження практики.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «АЙС ЗАПОРІЖЖЯ»

3.1 Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні.

Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 3.1.

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати [30].

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

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, з допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума

виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом.

Таблиця 3.1 – Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці [30]

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію» [35].

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи. Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально-культурних особливостях нації х масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в

інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% — на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни [30].

При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії [36, с. 95].

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких устанавлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи — раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення

навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються внутрівиробничі стосунки, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати й затрати праці на виготовлення одиниці продукції [36, с. 97].

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками [37, с. 11]. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

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

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

3) На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій [37, с. 12].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До найвищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [38, с. 328].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових

труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми [39, с. 5].

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства.

Трудова пайова участь поєднує зазначені вище форми. Працівник одержує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у

прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці [39, с. 6].

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством [33, с. 68]. Свобода в економічному значенні - це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво-споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати [32, с. 142].

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

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

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

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

Застосування певної моделі мотивації праці персоналу конкретної країни для вітчизняних підприємств не є рентабельним, саме тому нами висвітлено саме ті складові зарубіжних моделей мотивації праці персоналу, які відповідатимуть Україні по менталітету та іншим індивідуальним факторам.

Науковою новизною отриманих результатів дослідження є методичний підхід до мотивації праці персоналу підприємств, основою якого є

використання зарубіжних моделей мотивації праці з можливістю його адаптації до вітчизняних умов підприємницької діяльності.

3.2 Вдосконалення існуючої системи мотивації праці на ТОВ «Айс Запоріжжя» та оцінка його економічного результату

З проведеного опитування, яке представлено у 2 розділі, ми вже зрозуміли, що працівники не вдоволені умовами своєї праці та заробітною платою на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя». Ми побачили дуже велику плинність кадрів, яка негативно впливає на діяльність підприємства. Для того, щоб вивести підприємство із збиткового стану, в якому воно знаходиться останні 2 роки, потрібно розробити нову, ефективну систему мотивації праці працівників.

Зростання продуктивності праці дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підвищити ефективність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише матеріального стимулювання.

Оскільки ми розглядаємо мотивацію праці виробничого персоналу, під час проходження переддипломної практики було проведено ще декілька опитувань. Побачивши велику незадоволеність робітників, ми запитали їх, чи не хотіли б вони, щоб на підприємстві змінилася мотивації праці. Відповідь на це питання можна побачити нижче на рисунку 3.1.

Більшість робітників, а саме 80%, хочуть щоб на підприємстві змінилася мотивація праці. 20% працівників вдоволені існуючою системою мотивації праці, більшість з них це персонал, який займає високі посади.



Рисунок 3.1 – Результат відповідей на 1 питання

Після цього опитування, ми вирішили працівникам віддати ініціативу, і попросили їх розписати нам, що саме вони б хотіли змінити в своїй мотивації.

Найголовніше для персоналу було підвищити рівень заробітної плати. На рисунку 3.2 можна побачити, яку саме з/п хотіли б працівники.

Результати наступні:

- 20% працівників задовольнилася б з/п у розмірі 4000 грн;
- 50% працівників хочуть мінімальну заробітну плату на рівні 6000 грн;
- 30% працівників згодні на з/п в розмірі 5500 грн.

Підприємство звичайно візьме до уваги рекомендації працівників щодо заробітної плати, проте її рівень буде розглянуто згідно з можливостями підприємства.

Наступне питання стосувалося зміни графіку роботи та перерв. Оскільки більшість робітників працюють в холодних цехах, то перерв які представляє підприємство катастрофічно не вистачає, і вони проводяться дуже рідко.

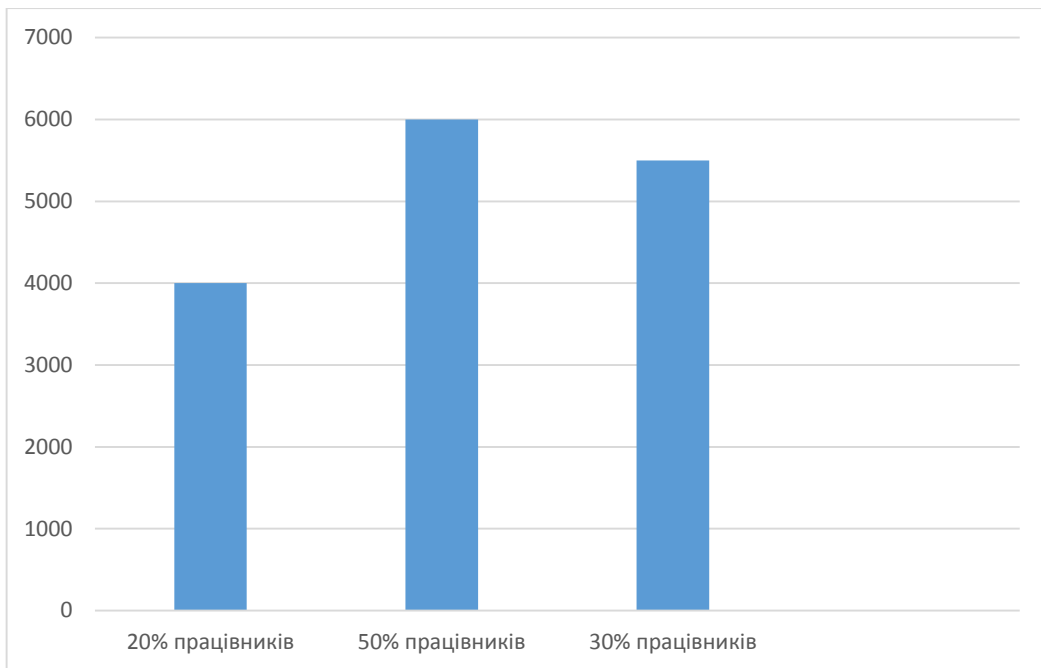


Рисунок 3.2 – Задовільний рівень заробітної плати для працівників

Існуючий графік роботи виробничого персоналу можна побачити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Існуючий графік роботи виробничого персоналу підприємства ТОВ «Айс Запоріжжя»

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд
Графік роботи	08:00 – 16:00	08:00 – 16:00	08:00 – 16:00	08:00 – 16:00	08:00 – 16:00	-	-
Графік роботи у святкові дні	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	-	-

Отже, з таблиці 3.2 можна сказати, що працівники ТОВ «Айс Запоріжжя» працюють згідно встановленого компанією графіку, який не змінювався вже багато років. Звичний графік роботи підприємства 5 днів на тиждень. Робочий день триває з 08:00 до 16:00. На весь день працівникам виділяється 3 перерви: 2 по 10 хвилин, та 1 велика – 20 хвилин.

Графік перерв на ТОВ «Айс Запоріжжя»:

- 10:00 – 10:10 – перша перерва;
- 13:00 – 13:20 – велика перерва;
- 14:30 – 14:40 – остання перерва.

У святкові дні персонал також працює, їх графік роботи здвигається на 1 годину, тобто з 09:00 до 17:00. Проте святкові дні не оплачуються робітникам за подвійною ставкою або надбавками. Цей фактор також дуже не подобається персоналу.

Із зазначеного вище, працівники розробили для нас оптимальний графік роботи та перерв на день. Їх можна побачити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Оптимальний графік роботи для працівників ТОВ «Айс Запоріжжя»

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд
Графік роботи	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	-	-
Графік роботи у святкові дні	09:00 – 15:00	09:00 – 15:00	09:00 – 15:00	09:00 – 15:00	09:00 – 15:00	-	-

З таблиці 3.3 можна сказати наступне: найоптимальнішим для робітників графіком можна вважати той, який розпочинається не раніше 09:00. Більшість працівників аргументують це тим, що багато з них живуть в інших районах містах, тому вони вимушені дуже рано вставати, щоб встигнути на роботу. Особливо це стосується жінок, яких на підприємстві більшість, які мають дітей, за якими потрібен догляд та більше вільного часу. До всього цього потрібно ще додати ймовірні затори, які можуть зустрічатися в Запоріжжі. Всі ці причини являються соціальним фактором, який дуже впливає на людей, тому його слід брати до уваги.

Із зазначеного вище також можна сказати, що працівники ТОВ «Айс Запоріжжя» залишили 8 годинний робочий день, аргументуючи це умовами праці на підприємстві.

Щодо перерв, то більшість робітників хочуть збільшити їх кількість до 5. Беручи до уваги, що на підприємстві встановлено 3 перерви, які входять до оплати праці працівників, ще 2 перерви, на думку персоналу, мають бути по 5-10 хвилин. За цей час працівники зможуть перекусити або випити гарячого чаю, що дозволить їм покращити продуктивність праці, адже нагадуємо, що робітники ТОВ «Айс Запоріжжя» знаходяться під час роботи у холодних цехах при дуже низьких температурах.

Ще одним побажанням працівників було зменшити робочий день у святкові дні. Так для робітників ТОВ «Айс Запоріжжя» було б оптимальним працювати до 15:00, замість 17:00, тобто скоротити робочий день на 2 години. Що стосується перерв, то персонал згоден залишити 3 перерви, що діють зараз на підприємстві.

Обговоривши всі недоліки та вислухавши побажання працівників, ми розробимо рекомендації з вдосконалення існуючої системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя».

Розпочнемо з вдосконалення структури оплати праці на підприємстві.

В пункті 2.3 ми розглядали існуючу структуру оплати праці на підприємстві (таблиця 2.10), нагадаємо що основна частина з/п зіставляє 50% від окладу згідно штатного розкладу в залежності від кількості відпрацьованих годин. Премії можуть становити останні 50% від окладу згідно штатного розкладу, проте в залежності від коефіцієнту виконання плану. За не виконання плану, у начальника з виробництва та мастера, вираховувалися із заробітної плати 8% від окладу, штрафи розподіляються пропорційно встановленого окладу.

В таблиці 3.4 можна побачити нову структуру оплати праці.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані принципи та структура оплати праці

Персонал	Основна частина		Премія		Не виконання плану	Штрафи	
	60% від окладу згідно штатного розкладу в залежності від кіл-сті відпрацьованих годин		РФОТ мінус 60% від окладу згідно штатного розкладу В залежності від коеф. Виконання плану			Претензії до якості	Невідповідність готової продукції техкартам
	Відпрацьован повний місяць	Відпрацьован не повний місяць	≥90%	≤90%			
Начальник з виробництва	6000	<6000	Всі 40%	≤40%	5% від окладу	Пропорційно окладу	
Мастер з виробництва	5000	<5000		5% від окладу			
Бригадир	4500	<4500		-			
Виробничий персонал	4200	<4200		Всі 40%	-		

Отже, ми можемо побачити наступні зміни:

- Збільшення заробітної плати у всього персоналу.
- Основна частина з/п тепер зіставляє 60% залежно від відпрацьованих годин.
- Премія трохи зменшилася – на 10%, проте з цим зменшилися й плани та їх коефіцієнти. Раніше, щоб отримати премію план повинен був виконаний більш ніж на 95%, зараз цей показник знизився до 90% для всіх працівників.
- Зменшилися вирахування із заробітної плати за невиконання плану у начальника та мастера з виробництва з 8% до 5%.
- Штрафи залишилися на тому ж рівні, встановлюються пропорційно окладу.

Під час проходження переддипломної практики, для того щоб визначити новий рівень заробітної плати та новий рівень продуктивності праці персоналу, було проведено, разом з економістом ТОВ «Айс Запоріжжя», фото робочого часу виробничого персоналу. Саме на цих даних будуть надані наступні рекомендації.

Для початку розглянемо нову оплату праці, яка була підтверджена економістом ТОВ «Айс Запоріжжя», та яку може надати підприємство після проведення фото робочого часу.

Таблиця 3.5 – Рівень заробітної плати робітників виробничого цеху після проведення фото робочого часу

	Професії	З/п стара, грн	З/п нова, грн	Відхилення, грн
Виробництво	Технолог	3300	4500	+1200
	Прибиральник торгового приміщення	3000	4173	+1173
	Укладальник- пакувальник	3000	4200	+1200
	Кухар	3000	4200	+1200
	Формовщик тіста	3000	4200	+1200
	Начальник виробництва	6000	6000	0

Отже, ми бачимо, що рівень заробітної плати істотно зріс, порівнюючи із минулими даними. В середньому, тепер майже кожен із виробничого персоналу отримує 4200-4500 грн, що більше на 1200 грн від попереднього окладу. Якщо брати до уваги опитування персоналу, то цей рівень з/п задовольняє приблизно 50% працівників.

Наступним розробимо новий план продуктивності, на основі даних взятих після проведення фото робочого часу.

Новий план продуктивності можна побачити в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Нові тарифи та норми на виготовлення продукції

Номенклатура	Ціна, грн	Виробітка на 1 люд. год
Пельмені в асортименті, кг	19,00	2,3 кг
Вареники в асортименті, кг	13,50	4 кг
Крило куряче(фасовка) упак.(245 гр)	1,20	38 упак.
Лаваш/ролл	1,70	56 шт.
Чикензбургер, сендвич, струдель, хачапурі, слойка, шт.	1,70	48 шт.
Торт-морозиво	5,83	5 шт.
Торт-морозиво корзинка	7,00	4 шт.
Суміш молочна для коктейлів	2,33	10,5 кг

В таблиці 3.6 можемо побачити ціну на виготовлення одиниці продукції, та нову норму виробітку на 1 людину за годину.

В наступній таблиці 3.7 більш детально розглянемо скільки підприємство виготовляє за годину, та за цілий день роботи в грошовому еквіваленті.

Отже, якщо підприємство впровадить нову норму виробітку, то зможе виготовляти продукції за 1 годину на 401,71 грн, при цьому не підвищуючи саму собівартість продукції. За цілий день підприємство зробить продукції на 3213,68 грн, замість 2715,2 грн, як це було при минулій продуктивності праці, а це більше за попередній показник на 498,48 грн.

Таблиця 3.7 – Тарифи на виготовлення продукції

Номенклатура	Ціна, грн. (кг/шт)	Ціна, грн., год.	Ціна, грн., день
Пельмені в асортименті, кг	19,00	43,7	349,6
Вареники в асортименті, кг	13,5	54	432
Крило куряче(фасовка) упак.(245 гр)	1,20	45,6	364,8
Лаваш/ролл	1,7	95,2	761,6
Чикензбургер, сендвич, струдель, хачапурі, слойка, шт.	1,7	81,6	652,8
Торт-морозиво	5,83	29,15	233,2
Торт-морозиво корзинка	7,00	28	224
Суміш молочна для коктейлів	2,33	24,46	195,72
Всього		401,71	3213,68

Середньогодинна продуктивність праці 1 робітника в 2018 році зіставила 78,04 грн/год (дивитися таблицю 2.8). За рахунок вдосконалення мотивації праці, середньогодинна продуктивність вирісла в листопаді 2019 року на 5% (по експертному заключенню спеціалістів підприємства), що становить 3,9 грн/год (рисунок 3.3). Тобто нова продуктивність становить 81,94 грн/год.

Додаткові витрати на вдосконалення мотивації праці відсутні. В кінцевому ітозі за рік продуктивність зіставе на 971,1 грн/чол більше. Якщо взяти до уваги, що на підприємстві виробничого персоналу працює 90 чоловік, то на всіх робітників продуктивність виросте на 87399 грн на рік, це дуже значимі зміни для підприємства, оскільки це може допомогти компанії вийти із збиткового стану.

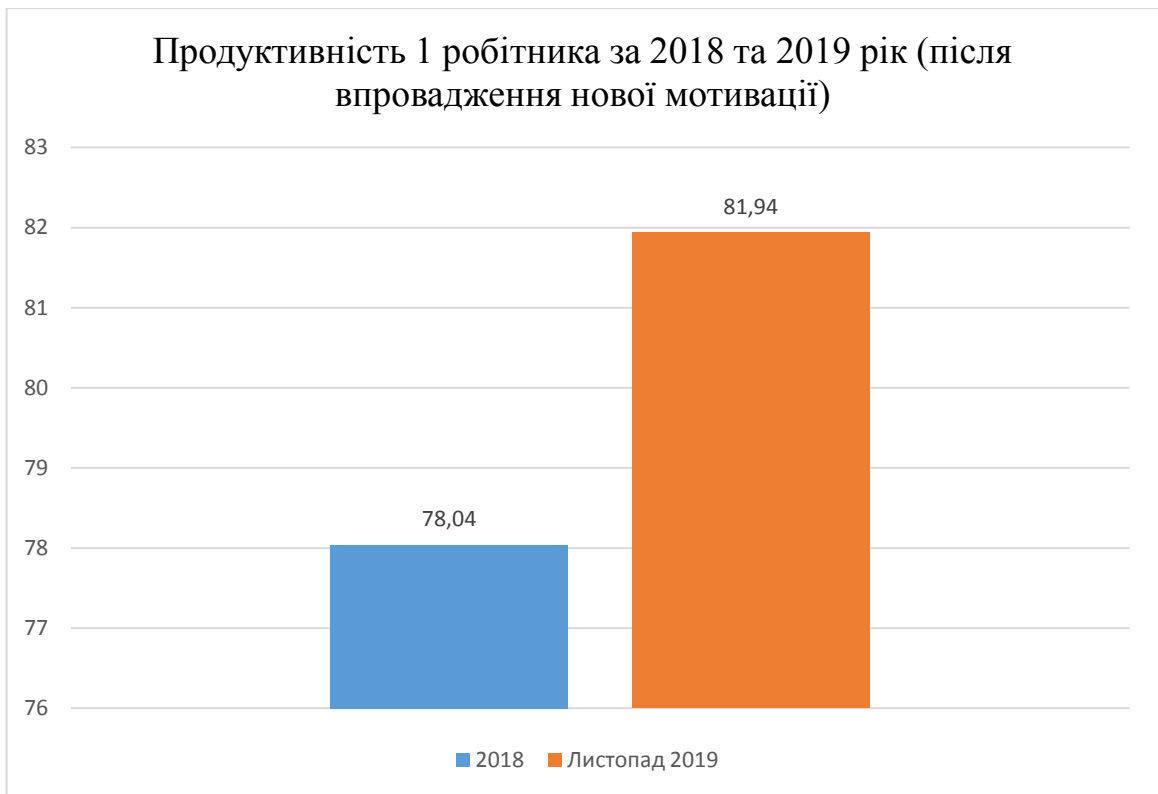


Рисунок 3.3 – Продуктивність 1 робітника за 2018 та 2019 рік (після впровадження нової мотивації)

Порівняльний аналіз продуктивності за 2018-2019 рр. можна побачити в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняльний аналіз продуктивності за 2018-2019 рр.

Показник	2018 рік	Листопад 2019 року	Відхилення (+/-)
Продуктивність 1 робітника за рік, грн	19431,96	20403,06	971,1
Продуктивність всіх робітників (90 чол.) за рік, грн	1748876,4	1836275,4	87399

З всього вище сказаного можна сказати, що проведення фото робочого часу на підприємстві понесло за собою позитивні зміни, адже тепер підприємство може бачити дійсні результати своєї діяльності використовуючи

по максимуму свої потужності. Підвищення продуктивності праці принесе компанії збільшення доходу та розкриє нові можливості для підприємства. У свою чергу, із підвищенням продуктивності зросте й матеріальна винагорода за проведену працю.

Ще однією рекомендацією для підприємства ТОВ «Айс Запоріжжя» буде зміна графіку роботи. Беручи до уваги соціальний фактор, найоптимальнішим буде зробити наступні зміни:

– Запровадження нового графіку робочої зміни, а саме з 09:00 – 17:00, у святкові дні підприємство працює в такому ж режимі.

– Запровадження наступних перерв на підприємстві. З 10:15 – 10:25, з 12:00 – 12:05, з 13:20 – 13:45, з 14:55 – 15:00 та з 16:00 – 16:10.

Ці рекомендації розроблені у зв'язку з існуючими умовами праці підприємства, та максимально задовольняють потреби персоналу.

3.3 Додаткові заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.) [40, с. 144].

Розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом на підприємстві [41, с.210-211].

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві). Додаткові відпустки мають створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

Перерозподіл робочого часу. Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу [42, с. 44].

Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Численні дослідження і спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами [48].

Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу. Якщо на виробничій ділянці необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічним процесом, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивацію в такому разі підвищують наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

Узагальнимо методи мотивації персоналу на підприємствах (рисунок 3.4).

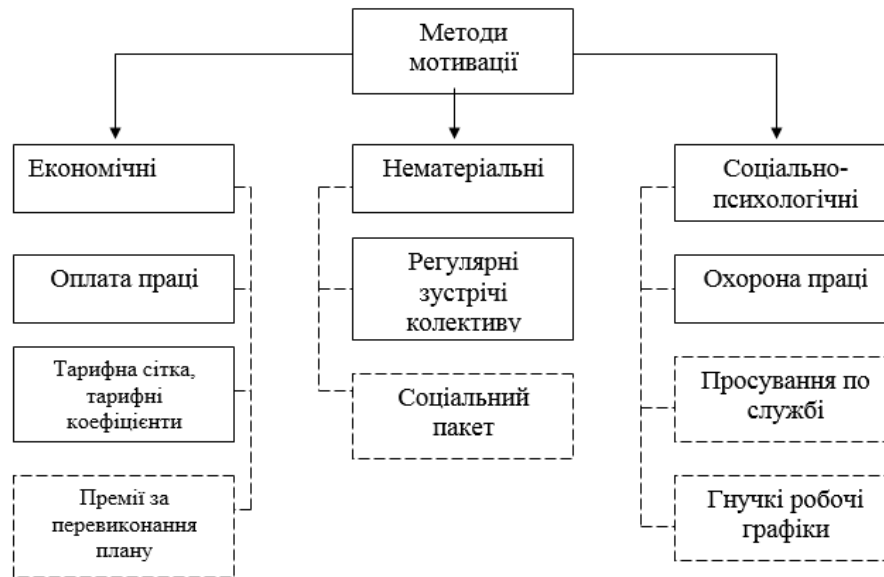


Рисунок 3.4 – Система мотивації працівників [43]

Можна зробити висновок, що на підприємствах можуть бути застосовані різні методи мотивації: як матеріальні, так і нематеріальні. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних – ковзаючий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

Сучасний стан управління мотивацією на підприємствах України має ряд недоліків. Наявна негативна моральна мотивація через чисельні помилки в системі управління персоналом. Мало уваги приділяється мотивації основного персоналу, саме серед нього спостерігається найбільша плинність кадрів. Матеріальна зацікавленість теж знаходиться на недостатньому рівні [40, с. 95].

Експериментально доведено, що невисока ефективність праці - результат і слабкої, і надто сильної мотивації (внаслідок збільшення мотивації результативність спочатку зростає, а після максимуму поступово зменшується). Розрахувати його – ювелірна праця власника підприємства із суто індивідуальним підходом [40, с. 96].

Можна запропонувати такі напрямки покращення стимулювання праці.

1) Напряма, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці.

Він включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної плати надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Це є важливим стимулом для робітників, особливо для акціонерів.

Участь працівників у розподілі прибутку являє собою розподіл між ними податкового прибутку, котрий був отриманий в результаті підвищення продуктивності чи якості їхньої праці. Однак участь у розподілі прибутків не ефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку шляхів удосконалення виробництва, бо це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці [44, с. 35-36].

Доказом ефективності поєднання таких методів мотивації як участь працівників у прибутках та залучення їх до управління підприємством є те, що такий механізм сприяє [45, с.45]:

- зростанню прибутків. Менш ніж за три роки компанія «Бертон стіл», співвласниками якої є робітники, стала однією з самих прибуткових компаній США;

- підвищенню якості. У компанії «Моторолла» дефекти в комп'ютерних чіпах зменшилися в 10 разів;

- зростанню продуктивності. Обстеження фірм, які запровадили систему нового робочого місця (економічної демократії), виявило, що протягом року продуктивність праці виросла в середньому на 20%;

- зниженню собівартості. За оцінками компанії «Полароїд» економія дорівнює 10 тис. дол. на кожного співробітника, який бере участь у вирішенні проблем компанії;

- збільшенню віддачі капіталовкладень. У компанії «Форд» вона становить 8 дол. на 1 дол. капіталу вкладеного у справу залучення персоналу до процесу управління;

– зменшенню кількості скарг і прогулів. На 90% скоротилося число невдоволених серед персоналу, на 25% зменшилася кількість прогулів на заводах компанії «Дженерал моторз», де робітники беруть участь в розподілі прибутку та управлінні компанією.

Беручи до уваги досвід зарубіжних країн, Україна також може поліпшити стан своєї економіки. Проте беручи до уваги досвід інших, не потрібно забувати про властивості нашої країни, і дуже ретельно вибирати нові методи підвищення ефективності діяльності підприємств [46, с. 39].

Також можна запропонувати гнучку систему оплати праці: зменшити тарифну ставку та встановити преміювання в залежності від отриманого прибутку.

Наприклад, якщо план перевиконано на 5% – 15% від ставки, якщо план перевиконано більше ніж на 20% – відповідно на 30%. Таку систему мотивації можна впровадити для робітників. Так будуть зацікавлені в збільшенні розмірів виготовлення продукції.

Для заохочення працівників щомісяця виділяється преміальний фонд (ПФ), інколи він сягає до 25% фонду заробітної плати (ФЗП). Краще всього орієнтуватися на відсотки від ФЗП. Цей фонд розподіляється на три групи працюючих: адміністрація, робітники і допоміжний персонал.

2) Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у ТОВ підвищувати на загальних підставах.

3) При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.

4) Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт.

5) Здійснювати виплату винагороди за вислугу років таблиці 3.9.

б) Для молодих робітників, що поступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних навчальних закладів, а також що пройшли професійне навчання на виробництві, встановити знижені норми виробітку на 6 місяців:

- 1-2 місяці – 50%;
- 3-4 місяці – на 30%;
- 5-6 місяці – на 20%.

Таблиця 3.9 - Розміри винагороди за вислугу років

Персонал	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Робітники, керівники, спеціалісти Основних цехів Мастер цеху	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	13

7) Виплачувати одноразову допомогу при досягненні працівником пенсійного віку до ювілейних дат відповідно до Положення.

Також працівників можна стимулювати через саму роботу. Якщо надати їм можливість постійно виконувати цікаву і захоплюючу, не нудну роботу, яка надає можливість самореалізації. Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж рутинна. Бачення "світлого майбутнього" стимулює працювати краще, ніж якщо майбутнє туманне. А однакове ставлення до всіх викликає здоровий дух змагання, можливість розвитку не лише професійних якостей, а й талантів та навичок, які цікавлять та захоплюють працівника [49, с. 91].

Окрім всього перерахованого вище, доцільно буде запропонувати ще наступні шляхи вдосконалення мотивації праці на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя» [46, с. 37]:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру;
- запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;
- поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;
- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
- налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, це допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витратити часу на себе і свою сім'ю;
- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи.

В Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки [47, с. 68]. Тому слід зауважити, що керівництву ТОВ «Айс Запоріжжя» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на промислових підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за

такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.

Та на кінець слід зазначити, що недоцільно використовувати один підхід до всіх працівників. Комуś досить просто щирої подяки, а іншому потрібні більш значимі стимули. Але найголовніше, завдяки чому можна втримати працівника, дати йому можливість відчувати свою вагу, здатність виконувати складні завдання, підтримку і довіру до нього.

Висновки до 3 розділу

1) В практиці вітчизняних промислових підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому слід зауважити, що керівництву ТОВ «Айс Запоріжжя» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на промислових підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею,

шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.

2) Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність промислових підприємств України, і зокрема в ТОВ «Айс Запоріжжя». Нами висвітлено саме ті складові зарубіжних моделей мотивації праці персоналу, які відповідатимуть Україні по менталітету та іншим індивідуальним факторам. Науковою новизною отриманих результатів дослідження є методичний підхід до мотивації праці персоналу підприємств, основою якого є використання зарубіжних моделей мотивації праці з можливістю його адаптації до вітчизняних умов підприємницької діяльності.

3) Опираючись на світовий досвід та на результати опитування персоналу ТОВ «Айс Запоріжжя» було розроблено нову, більш досконалу систему мотивації праці для даного підприємства, на основі діючої мотивації на підприємстві.

Для визначення нової продуктивності праці на підприємства та нового рівня заробітної плати, було проведено разом з економістом ТОВ «Айс Запоріжжя» фото робочого часу. На основі цих даних й була розроблена нова мотивація праці.

Для того щоб нова система мотивації якнайбільше відповідала вимогам підприємства, були враховані рекомендації з боку діючого виробничого

персоналу, взяті під час проходження переддипломної практики. Було розроблено нову структури оплати праці, переглянутий рівень заробітної плати, встановлено нову продуктивність праці для працівників, та переглянутий графік роботи виробничого персоналу, у зв'язку з їх рекомендаціями та існуючими умовами праці на підприємстві.

Також із новою системою мотивації для працівників були ще розроблені рекомендаційні заходи із підвищення стимулювання праці персоналу, які можна буде застосувати у найближчому майбутньому. Ці заходи висвітлюють зарубіжний досвід більш розвинутих країн, які могли б підійти для нашої країни за своїм менталітетом та іншим індивідуальним факторам.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки роботи можемо зробити наступні висновки:

1) Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

2) Багато існуючих методів мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висувуються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

3) Компанія «Айс Запоріжжя» - це один з провідних виробників морозива в Україні. На сьогоднішній день потужність встановленого на підприємстві обладнання дозволяє випускати понад 40 тонн морозива на добу. Асортимент торгової марки включає більше 30 найменувань холодних ласощів.

Також було розглянуто структуру компанії. До її складу входить 4 департаменти. Головним вважається Департамент правління, який очолює генеральний директор – дирекція.

Також варто відмітити, що ТОВ «Айс Запоріжжя» входить до 10 найбільших виробників морозива в Україні.

Об'єктом дослідження в роботі є підприємство ТОВ «Айс Запоріжжя». Протягом 2016-2018 рр. показники діяльності даного підприємства зазнали змін. Чистий дохід впродовж 3 років невідмінно зростає. Найбільші зміни відбулися у 2018 році, цей показник зріс на 13,5%. Собівартість у свою чергу також дуже зросла у 2017 році, на 60,34%, проте в 2018 році ми можемо спостерігати невеликий спад цього показника, а саме на 5,84%. Виходячи з цього валовий прибуток у 2017 році знизився на 6265 тис грн, а в 2018 році зріс до 13601 тис. грн, що більше за 2017 на 52,72%. Чистий прибуток підприємства у 2017-2018 роках має від'ємне значення, а саме у 2017 році -8156 тис. грн, а в 2018 він зменшився і становив -1321 тис. грн.

4) Об'єктом управління в ТОВ «Айс Запоріжжя» є персонал підприємства, тому в роботі було проведено кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління товариством. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі підприємства, оцінку чисельності окремих категорій працівників, аналіз вікової структури персоналу, охарактеризовано показники плинності персоналу, а також проведено аналіз структури та складу фонду заробітної плати. Так середньооблікова кількість працівників в 2017 році знизилася на 8 осіб, а в 2018 на 26, з них промислово-виробничого персоналу – на 6 осіб в 2017 році, або на 5,17%, в 2018 році – 20 осіб, або 18,18%, непромисловий персонал зменшився в 2017 році на 2 особи або 20%, а в 2018 скоротився ще на 6 осіб, тобто на 75%. Незважаючи на зниження середньоспискової чисельності працівників зростає фонд оплати праці у 2018 р., що є позитивним у діяльності ТОВ «Айс Запоріжжя» для заохочення нових кваліфікованих кадрів.

На жаль, проблема мотивації праці на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя» не вирішується на належному рівні. Більшість працівників не

вдоволені роботою на даному підприємстві. Це показало результати опитування проведені під час проходження практики.

На основі проведеної оцінки мотивації праці працівників на підприємстві ТОВ «Айс Запоріжжя» вважаємо за доцільне:

- підвищувати зацікавленість працівників за допомогою мотивації їх праці;
- забезпечувати правильне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітною платою;
- здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності працівників підприємства.

Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну ефективну працю.

5) В практиці вітчизняних промислових підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому слід зауважити, що керівництву ТОВ «Айс Запоріжжя» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на промислових підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею,

шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність промислових підприємств України, і зокрема в ТОВ «Айс Запоріжжя». Нами висвітлено саме ті складові зарубіжних моделей мотивації праці персоналу, які відповідатимуть Україні по менталітету та іншим індивідуальним факторам. Науковою новизною отриманих результатів дослідження є методичний підхід до мотивації праці персоналу підприємств, основою якого є використання зарубіжних моделей мотивації праці з можливістю його адаптації до вітчизняних умов підприємницької діяльності.

б) Опираючись на світовий досвід та на результати опитування персоналу ТОВ «Айс Запоріжжя» було розроблено нову, більш досконалу систему мотивації праці для даного підприємства, на основі діючої мотивації на підприємстві.

Для визначення нової продуктивності праці на підприємства та нового рівня заробітної плати, було проведено разом з економістом ТОВ «Айс Запоріжжя» фото робочого часу. На основі цих даних й була розроблена нова мотивація праці.

Для того щоб нова система мотивації якнайбільше відповідала вимогам підприємства, були враховані рекомендації з боку діючого виробничого

персоналу, взяті під час проходження переддипломної практики. Було розроблено нову структури оплати праці, переглянутий рівень заробітної плати, встановлено нову продуктивність праці для працівників, та переглянутий графік роботи виробничого персоналу, у зв'язку з їх рекомендаціями та існуючими умовами праці на підприємстві.

Також із новою системою мотивації для працівників були ще розроблені рекомендаційні заходи із підвищення стимулювання праці персоналу, які можна буде застосувати у найближчому майбутньому. Ці заходи висвітлюють зарубіжний досвід більш розвинутих країн, які могли б підійти для нашої країни за своїм менталітетом та іншим індивідуальним факторам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никифорова В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.
2. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2005. 337 с.
4. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации. М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. 315 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент. А. И. Наумов. М. : Гардарика, 2000. 528 с.
6. Горбань В. Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників. *Інвестиції : практика та досвід*. 2012. С. 162.
7. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. *Наукове видання* : О. М. Ястремська. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 158 с.
8. Боровик М. В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Харків : ХНЕУ. 2005. 20 с.
9. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К. : НАУ. 2005. 20 с.
10. ТОВ «Айс Запоріжжя». Офіційний сайт. URL : <https://ice-cream.com.ua/ru/about-us/>
11. Region.info. URL : <https://www.ua-region.info/31975910>

12. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.
13. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
14. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. Посібник. І. І. Борисенко. К. : Знання, 2008. 389 с.
15. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом. Л. В. Івановська. Київ, 2009. 450 с.
16. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : в 3 т.. Київ-Тернопіль : Академія, 2000. Т.1. 864 с.
17. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.
18. Мателешка В. О. Топ-менеджер : основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2015. Вип. 1(1). С. 168.
19. Немов Р. С. Психология : учебник : в 3 кн. 4-е изд. – М. : Гуманитарный издательский центр Владос, 2003. Кн.1 : Общие основы психологии. 688 с.
20. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. Пособие. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2014. 251 с.
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. Посібник. Д. Л. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 296 с.
22. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. В. О. Кравченко. Одеса : ОДЕУ, 2008. С. 124–131.
23. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.
24. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Науковий вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.

25. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Д. Губенко. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.

26. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С. 85-88.

27. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101

28. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf.

29. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Н.С. Лазарєв. Мотивація і оплата праці. 2013. № 1. С. 48–53.

30. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm.

31. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С. 192-196.

32. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.

33. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. А. І. Рябуха. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.

34. Koloro.ua. URL : <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/rynok-morozhenogo-ukrainy-predpochteniya-potrebitelej-analiz-proizvodstva-jeksporta-importa-i-osnovnyh-proizvoditelej.html>.

35. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України. URL : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11793.html>.

36. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2009. № 5. С. 93–96.
37. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні. Ю. В. Лобода. *Економіка та управління*. 2011. С. 11–13.
38. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. О. П. Стрельбіцька. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 323-333.
39. Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. О. Є. Пода. *Економіка та управління*. 2012. С. 5–7.
40. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2008. С. 180.
41. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*. №9. 2011. С.210-211.
42. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 50.
43. Economy.nauka. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>.
44. Управління персоналом фірми : Навчальний посібник. Під ред. д.е.н. Крамаренко В. І., д.е.н. Холода Б. І. Київ : ЦУЛ, 2009. с.35-36.
45. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. С. 66
46. Трифонов Г. Ф., Чернишова А. О. Мотиваційні фактори управління людським капіталом в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу* : матер. Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Запоріжжя, 20-21 жовт. 2019 р.). Запоріжжя. 2019. С. 36-39.
47. Коваленко О. В., Чернишова А. О. Банкрутство підприємства в

сучасних умовах. *Економіка і менеджмент 2019 : перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. Праць Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квіт. 2019 р.: у 8 т. Т.4. Управління торгівельною діяльністю та формування економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності. (м. Дніпро, 18-19 квіт. 2019 р.). 0. Дніпро : Біла К.О., 2019. С. 65-65.

48. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_90.

49. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 86-93.

ДОДАТОК А

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "АІЕ Запоріжжя" (назви українською)		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
		2016	04	01	
				11975910	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		Рік 2016		Р.	
		Форма №2		Код за ДКУД 1801003	
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 439	18 395		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестрахування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 268)	(16 743)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	15 171	1 652		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	11 237	9 203		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(3 860)	(4 024)		
Витрати на збут	2150	(13 415)	(6 971)		
Інші операційні витрати	2180	(4 156)	(2 337)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	4 977	-		
збиток	2195	(-)	(2 477)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	25	55		
Інші доходи	2240	-	-		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги		-	-		
Фінансові витрати	2250	(2 193)	(6 890)		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(72)	(7)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатку А

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 737	-
збиток	2295	(-)	(9 319)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(165)	(337)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 572	-
збиток	2355	(-)	(9 656)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 572	(9 656)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 575	3 371
Витрати на оплату праці	2505	3 075	3 802
Відрахування на соціальні заходи	2510	818	1 542
Амортизація	2515	2 814	3 460
Інші операційні витрати	2520	12 023	7 014
Разом	2550	24 305	19 189

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Кожан Олег Владиславович

Головний бухгалтер

Зінковська Тетяна Пасилібіна

ДОДАТОК Б

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Айс Запоріжжя" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2018	01	01
			31975910		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2017 р.			Форма №2 Код за ДКУД 1801003		
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
I	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 973	26 439		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховання	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 067)	(11 268)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	8 906	15 171		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	6 237	11 237		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(4 063)	(3 860)		
Витрати на збут	2150	(15 040)	(13 415)		
Інші операційні витрати	2180	(882)	(4 156)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	-	4 977		
збиток	2195	(4 842)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	5	25		
Інші доходи	2240	-	-		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	(3 318)	(2 193)		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(1)	(72)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатку Б

Фінансовий результат до оподаткування:		Продовження додатка 2	
прибуток	2290	-	2 737
збиток	2295	(8 156)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(165)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	2 572
збиток	2355	(8 156)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(8 156)	2 572

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9 112	5 575
Витрати на оплату праці	2505	3 365	3 075
Відрахування на соціальні заходи	2510	946	818
Амортизація	2515	2 559	2 814
Інші операційні витрати	2520	9 502	12 023
Разом	2550	25 484	24 305

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Кожан Олег Віталійович

Головний бухгалтер

Зінковська Тетяна Василівна

ДОДАТОК В

Стаття	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26973	30613
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18067	17012
Валовий:		
прибуток (збиток)	8906	13601
Інші операційні доходи	6237	6341
Адміністративні витрати	4063	4732
Витрати на збут	15040	12324
Інші операційні витрати	882	686
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток (збиток)	-4842	2200
Інші фінансові доходи	5	1
Фінансові витрати	3318	3520
Інші витрати	1	2
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток (збиток)	-8156	-1321
Витрати (дохід) з податку на прибуток		
Чистий фінансовий результат:		
прибуток (збиток)	-8156	-1321
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	-8156	-1321
Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	9112	2123
Витрати на оплату праці	3365	3458
Відрахування на соціальні заходи	946	773
Амортизація	2559	2365
Інші операційні витрати	9502	9023
ИТОГО	25484	17742