Диплом

Удосконалення системи мотивації на харчовому підприємстві

Зміст

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Організація вдосконалення мотивації персоналу на харчовому підприємстві

1.1. Стан та специфіка харчових підприємств в Україні

1.2. Система мотивації персоналу на підприємстві

1.3. Удосконалення системи мотивації на підприємстві

РОЗДІЛ 2. Аналіз стану підприємства ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» та показників його діяльності

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» та його організаційної структури

2.2. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

2.3. Аналіз показників ефективності мотивації персоналу ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

РОЗДІЛ 3. Покращення стану мотивації ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

3.1. Обрання шляхів та методів для покращення стану ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

3.2. Визначення витрат та обґрунтування джерел фінансування заходів

3.3. Кваліметрична оцінка роботи працівників та рекомендації до подальшого розвитку мотивації на харчовому підприємстві

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Вступ

В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами встає необхідність працювати по-новому, зважаючи на закони й вимоги ринку, опановуючи новим типом економічного поводження, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одне з головних завдань для підприємств різних форм власності - пошук ефективних способів керування працею, що забезпечують активізацію людського фактору.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави, одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Стимулювання праці або мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Зріст продуктивності праці призвів до росту безробіття, хоча друге не обов'язково є наслідком першого. Змінилися способи винагороди працівників: вони далеко не завжди є чисто фінансовими.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Має місце актуальність питання вивчення систем стимулювання праці, використовуваних у сучасних економічних умовах України. В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД».

Предмет дослідження - удосконалення системи мотивації на харчовому підприємстві.

Метою даної роботи є комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

Для реалізації поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

дослідження теоретичного матеріалу із проблем мотивації;

аналіз стану, мотивації на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»;

розробка пропозицій по вдосконалюванню мотивації персоналу ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД».

Основними методами при дослідженні даної теми є:

вивчення документів підприємства, що визначають використання системи мотивації, результати діяльності підприємства, систему керування підприємством;

опитування працівників.

РОЗДІЛ 1. Організація вдосконалення мотивації персоналу на харчовому підприємстві

* 1. Стан та специфіка харчових підприємств в Україні

Харчова промисловість країни має надзвичайно сприятливі умови для свого ефективного розвитку. Зокрема, це сировинна база та трудова необхідність. Частина харчової промисловості тяжіє до сировинних районів, інша частина – до районів споживання. Якщо для розвинених країн характерні обидва типи виробництв, то для інших країн, де економіка не так розвинена, – переважно другий тип. Україна також відноситься до другого типу виробництва. До складу її харчової промисловості належать понад двадцяти промисловостей, найважливішими з яких є цукрова, м’ясна, млинарська, круп’яна, виноробна, молокопереробна, консервна та інші [10, с. 18].

До 2013–2014 рр. головною проблемою зазначеної промисловості були її відновлення та прискорений розвиток. Негативними тенденціями були:

зміни обсягу виробництва харчової продукції, недостатність фінансових коштів підприємств, що не давало змогу забезпечити належне відновлення, реконструкцію і модернізацію необоротних активів та впровадити новітні досягнення науково-технічного прогресу;

недостатнє використання потенціалу окремих галузей (цукрової, спиртової, окремі підгалузі місцевої промисловості);

скорочення споживчого попиту;

недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази;

несприятлива кон’юнктура зовнішнього ринку;

протекціоністські заходи з боку країн-імпортерів, занепад галузевої науки [55, c. 8–9].

Експерти зазначали, що Україна може бути продовольчо-незалежною за життєво важливими харчовими продуктами, для виробництва яких у неї є достатній природно-економічний потенціал. Проте через обмеженість фінансових засобів можна було реально використовувати лише ті фактори зростання виробництва, які не вимагають додаткових інвестицій.

Серед нових проблем, які виникли пере країною, необхідно зазначити втрату значної частки історично сформованого ринку збуту. Станом на травень 2015 р. обсяг експорту сиру з України зменшився майже в 5 разів: експорт сиру за січень – квітень 2015 р. скоротився в 9,5 раза – до 8 млн дол. США. У цілому в 2015 р. Україна поставила на зовнішні ринки всього 15 тис. т сиру, роком раніше цей показник був дещо вищим – 19,5 тис. т. До речі, раніше, експорт сирів із України був на рівні близько 60 тис. т. Імпорт сирів в Україну в 2015 р. становив 5 тис. т. Тому на сьогодні виробникам сирів необхідно знайти ринки збуту, а це, у свою чергу, є досить суттєвою проблемою, яка підриває економіку харчової промисловості. Деякі компанії тепер намагаються випускати сири для внутрішнього ринку в преміум-сегменті, але таких небагато. Відбулася девальвація гривні, і тепер українці менше купують сири дорогих сортів [74].

При цьому ситуація, що склалася на ринках експорту, має двоякий характер. Згідно з даними Державної служби статистики України, експорт сухого молока в країні в 2015 р. збільшився на чверть – до 37 тис. т. Але доходи від цього виду продукції зменшилися. Продаж сухого молока за кордон приніс лише 68,7 млн дол. США порівняно з попереднім роком, в якому цей показник становив 94,8 млн дол. США. Така тенденція пояснюється обвалом цін на молоко й молочну продукцію у світі, що, у свою чергу, пов’язано з надвиробництвом у країнах ЄС і падінням попиту в Китаї. Зниження доходів від сухого молока – тривожна новина для української молочної промисловості. Згідно з даними Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ), у 2014 р. Україна експортувала сири на суму 120 млн дол. США, а вже в 2015 р. цей обсяг впав до позначки 35 млн дол. США. Ці втрати молочники намагалися компенсувати шляхом збільшення виробництва продуктів тривалого зберігання – сухого молока й масла, з чим і пов’язане зростання експорту сухого молока в 2015 р. Також на руку експортерам зіграла девальвація гривні. У зв’язку із цим вартість сировини була низькою, що зробило українську продукцію конкурентоспроможною на світовому ринку. Але коли ціни були на рівні 1,7–1,8 тис. дол. США за 1 т, Україна активно продавала сухе молоко. Сьогодні Туреччина продає цей продукт за 1,3 тис. дол. США за 1 т, а собівартість українського сухого молока становить 1,5 тис. дол. США за 1 т. Як прогнозує нідерландський Rabobank, тренд на зниження ціни збережеться ще півроку, а далі українські виробники очікують збільшення попиту і споживання молочної продукції в азійських країнах [81]. Детально про експорт-імпорт молочної продукції наведено на рис 1. 1.

Рис. 1. 1. Структура експорту-імпорту молочної продукції України

Кроком, що повинен привести до збільшення постачання сирів на світові ринки, повинне стати переорієнтування на постачання певних видів продукції. Так, станом на березень 2016 р., у першу чергу, ставку потрібно робити на ті види, які користуються попитом на міжнародному ринку, наприклад, «Едем» і «Гауда». У Європі існує свій асортимент і культура споживання сирів. Україні навряд чи вдасться вийти на цей ринок. У країнах МЕNА (Близький Схід і Північна Африка) більше споживання білих сирів, які в Україні не виробляються. Як зазначають експерти, щоб вийти на цей ринок, потрібно переорієнтувати виробництво [82].

З іншого боку, Україна збільшує експорт цукру. Згідно з даними Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ), за січень – лютий поточного року Україна експортувала цукру майже в 9 разів більше, ніж в аналогічному періоді 2015 р. Так, у перші два місяці 2015 р. зовнішні постачання становили 3 тис. т, а в 2016 р. – майже 26 тис. т. У цьому році лідером з імпорту українського цукру стала Румунія. За середньою експортною ціною в 500 дол./т, у країну було поставлено понад 20 тис. т цукру. Основною причиною збільшення експорту є повне використання квоти на безмитні поставки в ЄС саме у січні – лютому 2016 р. Бурхливе зростання експортного постачання українського цукру на ринок ЄС також пов’язане з низькою ціною на цей товар в Україні. Тобто, зважаючи на світові ціни й логістику, сьогодні вигідно продавати цукор на зовнішні ринки. Голова асоціації «Укрцукор» Андрій Дикун зазначає, що для подальшого значного збільшення експорту, потрібно модернізувати цукрові підприємства, щоб український товар став більш конкурентоспроможним на світовому ринку. Але, на його думку, через низькі ціни на внутрішньому ринку виробники не готові вкладати кошти в удосконалення виробництва [83]. Цей момент є дуже значною перешкодою для ефективного розширення українського експортного цукрового ринку.

Що стосується роботи харчової промисловості в цілому, за оперативними даними Державної служби статистики України, індекс промислової продукції виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в Україні у 2015 р. порівняно до 2014 р. становив 88,8%, індекс промислової продукції промисловості в цілому – 86,6%, переробної промисловості – 85,9%. За січень – грудень 2015 р. порівняно зі січнем – груднем 2014 р. збільшено обсяги виробництва, зокрема:

м’яса великої рогатої худоби свіжого чи охолодженого – на 1,2% (вироблено 52,8 тис. т);

свинини свіжої чи охолодженої – на 6,6% (вироблено 244 тис. т), замороженої – на 10,1% (вироблено 15,8 тис. т);

м’яса свійської птиці свіжого чи охолодженого – на 0,8% (вироблено 707 тис. т), замороженого – на 15,7% (вироблено 175 тис. т);

виробів кондитерських цукрових (у тому числі білий шоколад), що не містять какао – на 0,9% (вироблено 188 тис. т).

На рис. 1.2 зображено динаміку зміни деяких показників виробництва продовольчої продукції в Україні.



Рис. 1.2. Динаміка зміни виробництва продовольчої продукції за 2013–2015 рр.

На зниження індексу продукції харчової промисловості вплинуло також зменшення обсягів виробництва основної продукції олійно-жирової промисловості. Так, за 12 місяців 2015 р. порівняно з 2014 р. обсяги виробництва олії соняшникової нерафінованої зменшено на 5,7%, на 30,1% зменшено обсяги виробництва маргарину й жирів подібних, на 30,9% – спредів та сумішей жирових. Крім того, зменшено обсяги виробництва продукції інших галузей харчової промисловості, зокрема, ковбасних виробів, соків фруктових та овочевих, їх сумішей, овочів консервованих натуральних, борошна, цукру, більшості круп, пшеничного хліба та виробів хлібобулочних, печива солодкого та вафель, соусів, приправ і прянощів змішаних, продуктів молоковмісних, вод натуральних, мінеральних та напоїв безалкогольних тощо [60].

Молочна галузь займає важливе місце в економіці будь-якої держави, оскільки вона забезпечує населення продуктами харчування першої необхідності. Молочні продукти забезпечують покращення здоров'я населенню, оскільки цей продукт створений природою і містить в своєму складі багатий запас вітамінів. Детально у табл. 1.1.

Таблиця 1. 1

Хімічний склад молока,%

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид молока | Вода | Білки | | | Жири | Лактоза | Мінеральні речовини |
| всього | у тому числі | |
| казеїн | альбуміни і глобуліни |
| Коров’яче | 85-89 | 2,9-4,1 | 2,4-3,2 | 0,5-0,9 | 3,0-5,1 | 4,5-5,0 | 0,6-0,8 |

До складу молокопереробного комплексу входить виробництво, заготівля, переробка та реалізація молочної продукції. Молокопереробна галузь включає в себе такі групи виробництва: маслоробна, сироробна, виробництво продукції з незбираного молока (пастеризоване молоко, сметана, кисломолочні продукти тощо) і молоко-консервне виробництво.

Основними факторами, які обумовлюють географічне розміщення підприємств молокопереробної галузі, їх ефективне функціонування і розвиток є наявність сировинної бази та ринку збуту готової продукції.

Виробництво молока та молочних продуктів має свої специфічні господарські та організаційні особливості:

короткий термін зберігання продукції в сирому вигляді;

наявність широкого асортименту продуктів переробки;

потреба в кооперації та інтеграції, обумовлена особливостями переробки молока.

У формуванні повного циклу від виробництва молочної сировини до надходження готової продукції споживачам, сільське господарство знаходиться в складному становищі, перш за все, через велику роздробленість виробництва. У більшості випадків попит на кінцеві продукти переробки є більш еластичним на відміну від попиту на молочну сировину. Переробники й закупівельники, практично мають владу на продовольчому ринку, перш за все, у формуванні цінової політики. Виробники ж молока змушені погоджуватися з подібними умовами, що пов'язано з особливостями молочної сировини.

Виходячи зі специфіки виробництва молока, можна говорити про ринок молочної продукції у свіжому та переробленому вигляді. Детально на рис. 1. 3.

Рис. 1. 3. Структура виробництва молочної продукції

Сегментами ринку молока та молочної продукції є:

- ринок споживачів — окремий особи, які купують свіжу і перероблену продукцію для задоволення особистих потреб;

- ринок виробників — покупці свіжої продукції як сировини для переробки, або готової продукції та напівфабрикатів для використання в процесі виробництва в закладах громадського харчування, на підприємствах харчової промисловості для виготовлення інших продуктів харчування (наприклад, кондитерських і хлібобулочних виробів);

- ринок проміжних продавців — покупці продукції з метою подальшого перепродажу (в основному заклади оптової та роздрібної торгівлі);

- ринок державних установ — державні організації, які купують продукцію для передачі медичним закладам, дитячим будинкам, військовим частинам та ін.;

- зовнішній ринок.

Фактори, котрі впливають на формування ринку молока та молочної продукції, можна розділити на дві групи:

1) фактори внутрішнього середовища:

кількість поголів'я корів;

середньоденний удій молока;

системи технологічного оснащення тощо.

2) фактори зовнішнього середовища:

політика держави (фіскальна, кредитно-грошова, аграрна, зовнішньоекономічна та ін.);

стан економіки.

Аналіз статистичної інформації дозволяє зробити висновок про те, що, починаючи з 2006 року ринок молока та молочних продуктів України, характеризується негативною тенденцією: скороченням поголів'я корів та обсягів виробництва молока, зростанням цін і зниженням споживання молочних продуктів серед населення. Детально на рис. 1. 4.

Рис. 1. 4. Чисельність поголів’я корів по категоріях господарств по Україні

Можна сказати, що на даний момент галузь перебуває в стані стагнації. Серед основних факторів, що стримують розвиток вітчизняного ринку молока та молочної продукції, слід виділити скорочення поголів'я корів, низьку якість молока-сировини, застарілі технології, невідповідність вітчизняних норм і вимог щодо якості молока європейським.

Чисельність поголів'я корів за 2007-2014 рр. в усіх категоріях господарств скоротилася з 8378 тис. до 2758 тис. голів (або на 67%). Дані зміни відбулися за рахунок великих сільськогосподарських підприємств, в яких чисельність поголів'я за аналізований період скоротилася з 6191 тис. до 605 тис. голів (або на 90,23%). У господарствах населення чисельність корів за даний період скоротилася з 2187 тис. до 2153 тис. голів (або на 1,5%), а по відношенню до 2011 року зросла майже на 5%. У цілому, в 2011 р. на частку приватних господарств припадало 78% поголів'я корів.

Важливою проблемою галузі є низька якість сировини. Так, частка реалізованого сільськогосподарськими підприємствами молока, що в більшості випадків відповідає першому й другому сорту, переробним підприємствам у 2014 році склала 33%. Решта ж 67% молока надходять на переробку від господарств населення, у яких «технологія виробництва», по суті, не може забезпечити високої якості. Але слід зазначити, що якість молока, що реалізується підприємствам, має тенденцію до підвищення. Це пов'язано з прагненням одержання більш високої виручки, тому що різниця в цінах між I і II сортом — в межах 10-20%, а між першосортним і несортовим молоком — більше 30%.

Ціноутворення на молоко і молочні продукти характеризується сезонністю, так пік зниження цін в Україні відзначається у червні — серпні. Починаючи вже з вересня, у зв'язку зі зменшенням надоїв, ціни ростуть, і досягають свого максимуму в листопаді — грудні. Великий вплив при ціноутворенні на ринку готової молочної продукції здійснюють посередники при закупівлі молока-сировини і реалізації готової продукції. При закупівлі молока посередницькими структурами його закупівельна ціна зростає приблизно на 15-20%. Після прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України «Щодо підтримки агропромислового комплексу в умовах світової фінансової кризи» № 1782-17 від 22.12.2009 р., товаровиробники молока і м'яса перестали отримувати ПДВ від переробників, як результат виробники молока підняли відпускні ціни більш ніж на 40% з метою компенсації втрат від ПДВ.

Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої належності характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов постійного розвитку підприємства.

Важливою рисою сучасного господарства є діяльність його суб'єктів в умовах жорсткої конкуренції, обумовленої, в першу чергу, запеклою боротьбою за ринки збуту. Саме цьому, для будь-якої фірми, що має намір долучитися до міжнародних економічних відносин, першочерговою задачею стає забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок, як правило, вже заповнений пропонованими товарами та послугами.

Для виходу з економічної кризи, велике значення для України має налагодження зовнішньоекономічних зв'язків та участь у міжнародній торгівлі, як активного та рівноправного партнера. В такій ситуації вихід на нові зовнішні ринки та утримання існуючих ринкових позицій для підприємств України є непростим завданням та потребує більш ефективного застосування ними різноманітних управлінських концепцій.

На даний час Україна здійснює зовнішньоторговельні операції з партнерами з-понад 200 країн світу, зокрема з країнами СНД, ЄС, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Африканського регіону, Близького та Середнього Сходу, Північної та Латинської Америки [38]. Так, у 2014 р. Україна здійснювала зовнішньоторговельні операції з партнерами із 217 країн світу. Експортні стратегії вітчизняних підприємств було реалізовано на ринках 195 країн світу, що у вартісному вираженні склало 53,9 млрд дол. США, що на 13,5% менше ніж у 2013 році. Імпортні поставки на український ринок у 2014 р. надходили з 205 країн на 54,4 млрд дол., що на 28,2% менше ніж у попередньому періоді [18].

Актуальними проблемами, що заважають повною мірою реалізувати експортний потенціал України, є:

низька товарна та географічна диверсифікованість українського експорту;

невигідні умови кредитування експорту та високі ризики ресурсних втрат під час здійснення експортних операцій;

низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції;

недостатній рівень інвестування в модернізацію та створення експортоорієнтованих виробництв;

відсутність механізму ефективного впровадження новітніх технологій;

недостатній розвиток та впровадження систем сертифікації, управління і контролю якості;

відсутність дієвої системи державної підтримки експортерів [36; 38].

Сучасна стратегія соціально-економічного розвитку України передбачає нарощування агропромислового потенціалу країни. Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією із провідних у структурі харчової індустрії України.

Молочна продукція є одним із основних продуктів харчування та супутнім компонентом при виробництві різноманітних товарів харчової промисловості, зокрема, кондитерських виробів, соусів, майонезу. Обсяги експорту молочної продукції також постійно збільшуються.

Сьогодні в Україні близько 350 підприємств по переробці молока, з яких 80 виготовляють до 90% цільномолочної продукції.

Майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів.

Експерти вважають, що криза посилить вплив холдингів, оскільки дрібні та середні виробники будуть вимушені залишити ринок. У той же час, частки ринку провідних виробників не перевищують 6—9%. У цілому фактично одинадцять компаній утримують 60,3% ринку. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи [35; 67; 86].

На сьогодні найбільш впливовими на українському ринку молока та молочних продуктів є компанії Юнімілк Україна (ТМ "Био-Баланс", "Галактон", "Кремез", "Простоквашино", "Украинское"), Мілкіленд-Україна (ТМ "7я", "Добряна", "Коляда", "Крынка") та Вімм-Білль-Данн Україна (ТМ NEO, "Веселый молочник", "Домик в деревне", "Слов'яночка").

За трійкою лідерів йдуть такі виробники, як Геркулес (ТМ "Геркулес", "Добрыня", "Глечик", "Утречко"), Західна молочна група (ТМ Optimal, "Гурманіка", "Молочна родина"), Лакталіс-Україна (Lactalis Group) (ТМ "Фанні", "President"), ТОВ "Люстдорф" (ТМ "На здоровье", "Селянське", "Бурёнка", "Тотоша"), Рейнфорд (ТМ "Щодня"), Галичина (ТМ "Галичина", "Молочар", "Чабаны"), комбінат Придніпровський (ТМ "Злагода"), група Danone (ТМ "Activia", "Actimel") [35; 52; 67; 86].

Найбільшою компанією вітчизняної молочної галузі за підсумками 2016 р. року став "Данон", який в Україні володіє двома заводами. Чистий дохід компанії за 2016 рік склав 2,377 млрд грн. проти 2,262 млрд грн. у 2015 році. Проте, за підсумками 2016 р. компанія отримала збиток в розмірі 195 млн грн.

"Інтер Фуд" посів другу позицію з чистим доходом в 2,313 млрд грн. Чистий збиток компанії склав 79 млн грн. [35].

Третє місце посіла компанія "Техмолпром", великий виробник згущеного молока. Чистий дохід досяг 1,728 млрд грн. чистий прибуток — 48 млн грн. Детально на рис. 1. 5.

Рис. 1. 5. Провідні компанії молочної галузі України

Показники виробництва основних видів молочних продуктів вказують на стабільність розвитку галузі протягом кількох останніх років, не зважаючи на ряд проблем, що виникли на ринку сировини. У зв'язку зі значною конкуренцією на сировинному ринку виробництво готової молочної продукції все більшою мірою концентрується на великих підприємствах, які вкладають значні кошти в модернізацію виробництва, мобільно реагують на зміни кон'юнктури ринку, постійно збільшують свій асортимент, щоб не втратити свою нішу ринку за умов сезонного дефіциту сировини, розширюють ринок збуту за рахунок експортних поставок. Середній рівень рентабельності виробництва молока в Україні у 2016 році становило 11%, тоді як у 2015 р. — лише 2,2% [86].

За період незалежності в Україні виробництво молока скоротилось у 2,1 рази і у 2016 р. становило лише 11,51 млн тонн (у 1990 р. — 24,5 млн тонн). Спад відбувся здебільшого за рахунок зменшення частки молока, виготовленого сільськогосподарськими підприємствами, у 7,4 рази. Молоко, вироблене у господарствах населення, відповідає вимогам лише другого ґатунку, тоді як вироблене на великих сільськогосподарських підприємствах в основному реалізується вищим і першим ґатунком [38]. Через таку ситуацію дуже гострим є питання якості молока, над яким слід ретельно працювати, щоб витримувати конкуренцію в умовах прийнятих стандартів СОТ.

У 2014 р. частка України у світовому виробництві молока становила 1,5%, що забезпечувало їй 11-те місце в загальному рейтингу країн-виробників.

За даними митних органів найбільшу частку масла вершкового та сирів імпортувала Російська Федерація (54,83% та 61,65% відповідно), ринок якої для українських виробників закритий. Перспективними напрямами реалізації вітчизняної молочної продукції є ринок Китаю, найбільший в світі імпортер сухого молока, сироватки та казеїну, а також ринки країн Азії та Африки [36; 38; 86].

Ключовою проблемою вітчизняних експортерів молочної продукції в Україні є пошук нових ринків збуту після закриття російського ринку, зняття тимчасових обмежень на експорт до Казахстану, освоєння ринку Китаю та із початком дії з 1 січня 2016 року угоди між Україною та ЄС про зону вільної торгівлі. У середньо і довгостроковій перспективі такими ринками повинні стати країни ЄС. Але низька якість молочної сировини й, відповідно, кінцевого молочного продукту, не дає можливості виходу продукції в європейський простір швидкими темпами. Крім того, реалізація експортного потенціалу вітчизняних виробників можлива за умови переорієнтації виробництва із сировинного напряму на виробництво масла вершкового й сухого молока, які користуються більшим попитом у країнах СНД, Азії й Африки [35].

За оцінками дослідників в подальшому на ринку молока та молочної продукції будуть спостерігатися наступні тенденції: зміни в структурі виробництва (збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, таких як морозиво, йогурти, сири); збільшення концентрації ринку через поглинання дрібних підприємств великими; збільшення вертикальної інтеграції.

З метою поліпшення стану української молочної галузі уряду необхідно впровадити програму розвитку молочних кооперативів, здійснення фінансової підтримки підприємств через механізм кредитування з мінімальними процентними ставками, лізингових операцій для реконструкції та модернізації виробництва, створення системи управління безпекою молочної продукції та оцінки якості.

* 1. Система мотивації персоналу на підприємстві

Мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [57].

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній.

Залежно від поведінки людини, мотивація – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

В управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації:

формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;

навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування;

формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

процесу мотивації в організаціях;

індивідуальної і групової мотивації;

змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [37].

Мотивація як основна функція менеджменту пов’язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [40].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;

визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;

демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;

популяризація результатів праці кращих працівників;

застосування різноманітних форм визнання заслуг;

покращення морально-психологічного стану працівників через вiдповiдну форму визнання;

забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

З метою мотивації працівників, що працюють на підприємствах, установах та організаціях, державою в законодавстві про працю встановлюються надбавки, гарантії та компенсації працівникам. Обсяги державних гарантій, доплат і компенсацій регламентуються Кодексом законів про працю, Законом України "Про оплату праці" і залежать від багатьох чинників, вплив на які має як сам працівник, так і середовище, в якому він працює. Детально у таблиці 1. 2.

Таблиця 1. 2

Види доплат і надбавок, обсяг яких регулюється законодавством України

|  |  |
| --- | --- |
| Назва доплат і надбавок | Обсяг доплат і надбавок |
| За роботу у важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах праці | За роботу у важких і шкідливих умовах праці - до 12 %;  за роботу в особливо важких і особливо шкідливих - до 24 % від тарифної ставки (посадового окладу) |

Закінчення табл. 1. 2

|  |  |
| --- | --- |
| За роботу в нічний час | До 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час |
| За високі досягнення | До 50 % посадового окладу |
| За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника | До 100 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника |
| За роботу у вихідний день | 100 % денного заробітку (робота у вихідний день може компенсуватися наданням іншого дня відпочинку або оплачуватися в подвійному обсязі) |

Зв’язок функцій мотивації i контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній i завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів i вимог; доведення конкретних цілей i завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [40].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

підвищення результативності роботи персоналу;

оперативне досягнення цілей підприємства;

зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;

прозорість системи заохочування;

зниження плинності кадрів;

покращення психологічного клімату;

покращення командної роботи [46].

Знання логіки процесу мотивації не дає істотних переваг у керуванні цим процесом. Можна вказати на трохи факторів, які ускладнюють і роблять неясним процес практичного розгортання мотивації. Важливим фактором є не очевидність мотивів. Можна припускати, догадуватися із приводу того, які мотиви діють, але в явному виді їх “вичленувати” неможливо.

Наступним важливим фактором є мінливість мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його. Однак самі потреби перебувають між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечачи один одному або ж, навпаки, підсилюючи дії окремих потреб - при цьому складової цієї взаємодії можуть мінятися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів його дії можуть виникати непередбачені зміни в поводженні людини й непередбачена реакція з його боку на мотивуючі впливи.

Ще одним фактором, що робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, є розходження інноваційних структур окремих людей, різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. В одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поводження людей. Можлива й інша ситуація: два чоловіки мають однаково сильний мотив на досягнення результату. Але в один цей мотив домінує над всіма іншими, і він буде домагатися результату будь-якими способами. В інший же цей мотив порівняємо по чинності дії з мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому випадку дана людина буде поводитися по-іншому.

Пилип Котлер вважає, що у зв'язку з тим, що існують різні шляхи мотивації, менеджер повинен:

по-перше, установити набір критеріїв (принципів), які найбільше сильно впливають на поводження співробітника. Дані критерії, зведені воєдино, формують якусь особисту філософію, що являє собою основне поводження. Розробивши особисту філософію, менеджери можуть створити таке робітниче середовище оточення, що буде сприяти мотивації співробітників Дане навколишнє середовище, або організаційний клімат, вплине на відношення до справи працівників, впливає на співробітників, які значно легше й менш болісно сприймають правила й регламент організації;

по-друге, створити атмосферу сприятливу для мотивації робітників;

по-третє, активно спілкуватися зі своїми співробітниками, оскільки для того, щоб працівник був повністю мотивований і працював з повною віддачею (ефективно), він повинен чітко уявляти собі й розуміти, що від нього чекають. Це важливо не тільки тому, що співробітники знають про очікування своїх менеджерів, ні їм потрібно говорити й про те, як вони виконують свою роботу. Пряме спілкування з керівником свідчить про його доступність однаковою мірою для всіх працівників. Зворотний зв'язок забезпечує міцну основу для мотивації.

Процес мотивації дуже складний і неоднозначний. Існує велика кількість різних теорій мотивації, що намагаються дати пояснення цьому явищу. Всі вони можуть бути розбиті на дві більші групи. Першу групу становлять теорії, що концентруються на виявленні й аналізі втримування факторів мотивації, другу - теорії мотивації, крапкою концентрації уваги яких є динаміка взаємодії різних мотивів, тобто те, як ініціюється й направляється поводження людини. Перша група теорій звичайно називається групою теорій утримування мотивації, друга група - теорій процесу мотивації.

Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основними мотивом їхнього проведення, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів А. Маслоу, Ф. Герцберга й Д. Макклелланда.

Перша з розглянутих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це більше рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поводження, а не свідомість людини.

В основі поводження лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп:

* фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: у воді, у їжі, у відпочинку й т.д.;
* потреби в безпеці й упевненості в майбутньому - захист від фізичних і інших небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тім, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися й у майбутньому;
* соціальні потреби - необхідність у соціальному оточенні, у спілкуванні з людьми, почутті «ліктя» і підтримці;
* потреби в повазі, у визнанні навколишніх і прагненні до особистих досягнень;
* потреба самовираження, тобто потреба у власному росту й у реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три вторинні. Відповідно до теорії Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, у підставі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні. Ієрархія потреб по Маслоу проілюстрована на рис. 1.6.



Первинні

Вторинні

Самовираження

Поваги

Соціальні

Безпеки та захищеності

Фізіологічні

Рис. 1.6. Ієрархія потреб по Маслоу

Зміст такої ієрархічної побудови укладається в тім, що пріоритетні для людини потреби більше низьких рівнів і це позначається на його мотивації. Інакше кажучи, у поводженні людини більше визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим фактором і потреби більше високих рівнів.

Найвища потреба - потреба самовираження й росту людини як особистості - ніколи не може бути задоволена повністю, тому процес мотивації людини через потреби нескінченний.

Борг керівника укладається в тім, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби рухають кожним з них, і ухвалювати рішення щодо їхній реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну. Котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу.

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з’ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час [58,с.213].

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [79,с.275].

Слід пам’ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні «в життя» без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу потрібно приділити системі мотивації.

Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов’язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв’язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платні обов’язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

В наш час особливу увагу треба приділяти нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, наприклад:

признавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;

застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;

застосувати гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;

поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;

надавання кредиту співпрацівникам на придбання хати, автомобіля.

На своєму робочому місті кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно признавати працю кожного окремого працівника. Надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Практично кожен має власну думку щодо того як покращити свою працю. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому не можна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співпрацівників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступу до необхідної інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Більшість людей прагне в процесі роботи одержати нові знання. Тому так необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі можливості.

Поруч з тим кожна людина прагне успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких співробітник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо підлеглим, які дісталися успіху, надавати додаткові права, підвищити їх по службі.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами:

низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

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

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [15,с.35]. Детально на рис. 1. 7.

Рис. 1. 7. Популярність матеріальних методів мотивації

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди:

ставка заробітної плати;

додаткові виплати;

участь в акціонерному капіталі;

медичне обслуговування;

страхування;

відпочинок за містом.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії. Детально на рис. 1. 8.

Рис. 1. 8. Популярність нематеріальних методів мотивації

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [80,с.122].

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Варто запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації персоналу:

постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;

систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;

залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;

створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;

делегування працівникам управлінських повноважень;

підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;

публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

увага безпосереднього керівництва до думки працівників;

створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;

наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів.

Впродовж останніх років спостерігається тенденція застосування закордонного досвіду щодо мотивування працівників. Оскільки дана система мотивації є дієвою та приносить довгоочікуваний результат [48,с.200].

Закордонна мотивація передбачає дотримання принципів:

свобода діяльності менеджерів;

створення сприятливих перспектив;

використання тарифної системи оплати праці;

погодинна форма оплати праці.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар’єру працівника. Це пов’язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить дуже відчутні результати. Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, керівник повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди, керівнику необхідно виділити визначені параметри роботи та змінити ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішнє стимулювання, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. Людина – істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ній глибоке психологічне задоволення, вона так само дозволяє усвідомити себе як особистість.

В цьому і полягає підхід до стимулювання – як вплив на психологічний стан працівника. Однак, ефективність буде вкрай низькою, якщо працівник випробує потреби в задоволенні потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдовує своє існування – економічне стимулювання.

Ефективність методів керування зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств. Але сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкта, як людина, поки що не доводиться.

Не існує єдиної системи стимулювання персоналу, ефективної у всі часи і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосовуваний керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами.

Використання різних форм і методів стимулювання дозволить сформувати керівництву фірми діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку підприємства. Тому господарська діяльність підприємства багато в чому залежить від правильної організації фінансової та управлінської роботи на підприємстві.

Успіх будь-якої фірми багато в чому залежить від того, наскільки повно й точно був проаналізований реальний стан справ в області керування підприємством. Економічні реформи припускають твердження таких умов господарювання, при яких керівники одержують умови, які розбудили б у них інтерес до більш ефективної трудової діяльності. Не можна заощаджувати на заробітній платі гарним працівникам і оснащенні їх робочих місць. Так само необхідно розробляти систему нематеріальних стимулів на підприємстві. Поліпшувати відносини в трудовому колективі. Сьогодні загострюється необхідність рішення проблем зацікавленості кожної людини в якісній і творчій роботі в благо підприємства й суспільства.

1.3. Удосконалення системи мотивації на підприємстві

Поняття мотивації тісно пов’язано з проблемою керування персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Методи мотивації персоналу - це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження їх цілей і цілей організації шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Ці методи засновані на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління, бо мотивація як і методи управління передбачає досягнення цілей організації [2, с.82].

Спрямованість методів мотивації полягає в тому, що вони орієнтовані на об’єкт мотивації - людину або групу людей. Їх зміст складають конкретні прийоми та способи впливу, а організаційна форма методів мотивації визначається формальним порядком здійснення впливу на об’єкт управління.

Виділяють три види методів мотивації: соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи [19, с.80]. Але, недолік цих методів в тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб працівника, зміни його мотиваційної направленості. Всі ці методи мотивації взаємопов’язані між собою.

Економічні методи мотивації використовуються обов’язково за допомогою розпоряджень, адміністративних рішень, тобто адміністративних, організаційних методів з врахуванням соціального статусу працівника, особливостей психологічного сприйняття ним процесу мотивації, за допомогою соціальних та психологічних методів.

Деякі автори наголошують на необхідності одночасного використання різних методів впливу на персонал, необхідності їх органічного доповнення, але ніхто з них не пропонує такого порядку підбору, поєднання методів мотивації, які б синергетично підвищували сукупний ефект мотивації [13, с.97].

Економічні методи мотивації - це методи, що спираються на економічні інтереси працівників. Їх основу складає формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника в залежності від особистого внеску.

Серед різноманітних економічних методів мотивації можна виділити, наприклад, форми оплати праці (почасова чи відрядна); преміювання (колективне чи індивідуальне); можливість участі у прибутку, власність на засоби виробництва (комісійні виплати чи володіння акціями).

Можна зробити висновок, що методи економічної мотивації - це сукупність розроблюваних і здійснюваних прийомів, спрямованих на посилення зацікавленості персоналу і кожного працівника в одержанні найбільш високого прибутку. Економічна мотивація повинна орієнтуватися на дотримання таких основних принципів: взаємозв’язок і узгодженість цілей економічної мотивації з цілями розвитку організації; диференціація економічної мотивації, спрямована на реалізацію необхідних змін у структурі виробництва; об’єднання економічної мотивації з іншими методами мотивації; узгодження економічної мотивації з економічними санкціями, які передбачають матеріальну відповідальність організацій і окремих працівників.

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на владі, дисципліні і відповідальності. Вони здійснюються через загальні й окремі організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб’єктів, розвивають, конкретизують і втілюють у визначену форму організаційне регламентування.

Організаційно-адміністративний вплив здійснюється у таких основних видах:

* наказ - найбільш тверда форма розпорядницького впливу, він обов’язковий для виконання і припускає юридичну відповідальність за невиконання;
* вказівка - вимога зробити щось, викладається зі значно меншим ступенем категоричності ніж наказ, припускає адміністративну відповідальність у випадку її невиконання;
* установа - вказівка, як правило, вищої посадової особи організації,що має загальне призначення і стосується принципово важливих питань діяльності організації;
* розпорядження - те, що викладається, як правило, у письмовому вигляді, вказівка, адресована головним чином конкретним особам чи органам управління, що наближається за силою розпорядницького впливу до наказу;
* рішення - форма реалізації керуючого впливу керівника,колегіального органу управління, що діє тільки на підставі повноважень першого керівника (директора, президента, начальника і та ін) даної організації;
* пряма адміністративна вказівка - має обов’язковий характер, адресується конкретним керованим особам, впливає на конкретну ситуацію, що склалася;
* нормативне регулювання встановлення правил, що регулюю діяльність підлеглих, вироблення стандартних процедур адміністративного впливу;
* розроблення і впровадження рекомендацій з організації й удосконалювання тих чи інших процесів, що піддаються організаційно-адміністративному впливу;
* контроль і нагляд за діяльністю організацій і окремих працівників [42, с.166].

Основною формою реалізації і застосування організаційно-адміністративних методів мотивації є розпорядження й оперативне втручання у процес управління з метою координації зусиль його учасників для виконання поставлених перед ними задач [72, с.35].

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на встановлених організаційних відносинах між суб’єктом і об’єктом даної системи управління, що виражаються в підпорядкованості, фіксованих умовах функціонування системи, припустимих відхиленнях від заданого режиму, межах дозволеної і недозволеної поведінки учасників управлінського процесу і впливу на них у випадку порушення таких обмежень. Серед методів цієї групи виділяють: методи організаційно-стабілізуючого й організаційно-розпорядницького впливу.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу використовуються для чіткого визначення і закріплення функціональних обов’язків персоналу, установлення припустимих меж поведінки і дій, роз’яснення цілей і задач виробничої чи службової діяльності, ознайомлення з порядком і умовами виконання покладених на працівників функцій чи окремих доручень. Відповідно вони включають методи організаційного регламентування, нормування й інструктування.

Організаційне регламентування припускає наявність системи узагальнених правил і стандартів, що забезпечують точне виконання персоналом своїх обов’язків. Регламентування значно підвищує культуру, надійність і якість управління.

Нормування як метод керуючого впливу в соціальному управлінні включає правове регулювання діяльності підприємства і нормування праці його працівників. Правове регулювання діяльності тієї чи іншої організації забезпечується Законами України, а також підзаконними, у тому числі і відомчими нормативними актами, значна частина яких має безпосереднє відношення до організації управління діяльністю підприємства. Нормування праці як метод організації управління застосовується в основному у відношенні технічного і допоміжного складу апарату управління.

Інструктування як метод організаційно-стабілізуючого впливу припускає роз’яснення працівникам цілей і задач майбутньої роботи, ознайомлення з умовами її виконання, а також роз’яснення норм, що визначають порядок здійснення цієї роботи [76, с.412].

Метод дисциплінарного впливу припускає у випадку невиконання зазначених вище організаційно-адміністративних актів управління, порушення встановлених правил і норм поводження накладення суб’єктом управління на виконавців стягнень, передбачених трудовим законодавством, у межах наданих повноважень.

Організаційні методи стимулювання в управлінні діяльністю організації основані на спонуканні виконавця до ініціативної праці через задоволення його власних, внутрішніх потреб через організацію, нормування праці, створення сприятливих умов для роботи, підвищення комфорту робочого міста. При цьому вплив на виконавця здійснюється за допомогою різного роду стимулів, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними.

Підхід, відповідно до якого сфера впливу економічних методів розширюється тільки за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна визнати правомірним ні з наукової, ні з практичної точки зору. Організаційно-адміністративні методи в основному спираються на владу менеджера, його права, властиву організації дисципліну і відповідальність. Однак, адміністративні методи мотивації не слід ототожнювати з вольовими і суб’єктивними методами управління, тобто адмініструванням. Організаційно-адміністративні методи мотивації впливають на об’єкт мотивації через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їхнім виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни та ін. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці.

Організаційно-адміністративні методи мотивації відрізняються від інших чіткою адресністю директив, обов’язковістю виконання розпоряджень і вказівок, їх невиконання розглядається як пряме порушення виконавчої дисципліни і спричиняє певні стягнення, демотивацію. Переважно це методи примусу, що зберігають своє значення доти, доки праця не перетвориться у першу життєву потребу.

Об’єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів мотивації виступають організаційні відносини, що складають частину механізму управління. Оскільки через їхнє посередництво реалізується одна з найважливіших функцій управління-функція організації, задача організаційно-адміністративних методів мотивації складається з координації дій підлеглих. Також, ніякі економічні методи мотивації не зможуть існувати без організаційно-адміністративного впливу, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи і, таким чином, ще раз підтверджується взаємозв’язок різних методів мотивації.

Для ефективного управління персоналом важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних, економічних, соціальних, психологічних та ідейно-виховних методів мотивації [61, с.63].

Соціально-психологічні методи часто виступають як комплексні, але їх треба розмежовувати. Зміст соціальних методів мотивації визначається поняттям "соціальне", яке охоплює людські взаємовідносини. Наприклад, соціальна захищеність, якість соціального впливу, почуття соціальної причетності до справ фірми, участь у прийнятті управлінських рішень. Це приклад соціальних методів мотивації. Також соціальні методи мотивації включають широкий спектр методів соціального нормування, соціального регулювання відносин у колективі. Наприклад, методи соціального нормування дозволяють упорядкувати соціальні відносини між соціальними групами, колективами й окремими працівниками шляхом введення різних соціальних норм [14, с.71].

До конкретних методів соціального нормування відносять правила внутрішнього трудового розпорядку, правила внутріфірмового етикету, форми дисциплінарного впливу. Методи соціального регулювання застосовуються для упорядкування соціальних відносин шляхом виявлення і регулювання інтересів і цілей різних колективів, груп і індивідів. До цих методів відносяться договори, взаємні зобов’язання, системи добору персоналу, розподілу і задоволення соціальних потреб [9, с.63].

Соціальні методи управління включають соціальні способи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, на процеси спілкування, які протікають усередині нього. Дані методи основані на використанні механізмів формальних і неформальних груп, соціальних ролей і статусу особистості, системи особистих взаємин, соціальних потреб й інших соціальних аспектів.

Практичні дані свідчать, що соціальні методи мотивації мають величезний потенціал та вплив на трудову поведінку працівників. Соціальний аспект, роль колективу та професійного й особистісного спілкування відіграють велике для них значення.

Таким чином, згуртування колективу, створення доброзичливої атмосфери, можливостей для професійного та особистісного спілкування - це актуальний напрямок підвищення ефективності праці.

Особливої уваги заслуговує соціальна довіра, надання повноважень, участь у прийнятті управлінських рішень та самоврядування як особливий варіант організації управління, коли кожен сам вирішує питання в межах відведених повноважень [4, с.463]. Мова йде про спілки працівників, що регулюють реальне з’єднання працівників із засобами виробництва і розподіл за працею, тобто здійснюючих ключові організаційно-економічні процеси. Самоврядування у цьому розумінні поєднує в собі працю і управління, іншими словами, складається новий тип соціально-економічних відносин між рівноправними суб’єктами в процесі їх спільної трудової діяльності щодо управління.

Використання самоврядування передбачає застосування методів партисипативного управління: розробка пропозицій, вироблення альтернатив, прийняття участі у колективних рішеннях, вибір оптимального рішення. Сьогодні, в умовах нестачі матеріальних, фінансових, кадрових ресурсів вирішувати питання підвищення ефективності управління можна через зацікавленість і творчу діяльність усіх працівників, що усвідомили себе повноправними і реальними учасниками управління виробничими, і соціальними процесами. Результати практичного дослідження показали, що працівники дійсно бажають активно приймати участь в управлінні виробництвом, у колективних рішеннях [31, с.81].

Ринкова економіка передбачає високий ступінь децентралізації управління, є гарантом становлення і розвитку самоврядування на різних рівнях соціальної організації. При цьому самоврядування - це реальний засіб залучення в управлінську діяльність не тільки великої кількості працівників, але і працівників всіх рівнів управління [12, с.134].

Психологічні методи управління насамперед відрізняються своєю мотиваційною характерністю, яка визначає напрямок їх впливу. Серед способів психологічної мотивації виділяють наступні: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонука, примус [3, с.56]. Психологічні методи застосовуються для забезпечення зростаючих соціальних потреб людини, її всебічного гармонійного розвитку і підвищення на цій підставі трудової активності окремих працівників й ефективної діяльності колективів.

У цілому, соціальні і психологічні методи мотивації - це способи керуючого впливу, що спираються на об’єктивні закони соціального розвитку і закони психології. Об’єктом впливу тут є соціальні і психологічні процеси на рівні населення, виробничого колективу чи його структурної ланки, окремого працівника.

Отже, важливо зрозуміти, що можливості використання різних методів мотиваційного управління нерозривно пов’язані із саморозвитком соціальних систем підприємства персоналом, що в більшій мірі стає суб’єктом управління, вирішує більшу кількість актуальних питань на основі самоврядування.

У залежності від конкретної ситуації потреби людини змінюються, що може привести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва. З цієї причини аналіз процесу мотивації необхідно проводити використовуючи відповідні методи дослідження змісту і характеру мотиваційного процесу, методи, які дають змогу отримати достовірну інформацію про актуальні потреби працівників.

Реалізація визначених методів підсилення вмотивованості праці передбачає:

відповідність матеріальної винагороди працівника діяльності, яка сприяє високій продуктивності та ефективності роботи підприємства в цілому;

широке визнання досягнень тих людей, чиї результати праці перевищують середні показники, характерні для працівників підприємства даної категорії;

виплату працівникам частки прибутку, отриманого внаслідок підвищення продуктивності їхньої праці;

участь працівників в розробці показників, за якими оцінюються результати діяльності підприємства;

запобігання ситуаціям, де інтереси працівників суперечать інтересам підприємства;

уточнення і чітке визначення посадових обов'язків працівників підприємства;

відсутність будь-яких соціальних привілеїв для керівництва, які поглиблюють диференціацію між ним і рядовим працівником [16, с.87].

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

Теорії потреб. Представники цих теорій намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей.

Американський дослідник Генрі Маррей (1893 – 1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненню невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні.

В соціопсихічній теорії мотивації Е. Мейо надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Теорія потреб ERG К. Алдерфера базується на трьох рівнях потреб:

існування (existance) – фізіологічні потреби та потреби безпеки;

взаємовідносин (rela-tedness) – потреба в міжособистісних стосунках;

зростання (growth) – потреба самореалізації та поваги.

Кожна потреба, на відміну від потреб А. Маслоу, може задовольнятися незалежно від інших.

Теорія мотивації досягнення успіхів. Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов’язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі. Засновниками цієї теорії вважають американських учених Д. Мак-Клелланда, Д. Аткінсона і німецького вченого X. Хекхаузена. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поводять себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їх думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчувають задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху.

Двофакторна теорія мотивації . На думку її автора Ф. Герцберга, існує два чинники мотивації:

гігієнічні (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);

мотиватори (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволені роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволені – станом психологічного піднесення і самоактуалізації. На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що “гігієнічне” зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

Процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов’язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесійні теорії прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума й винагороди.

Теорія сподівань (модель Врума). Один з найбільш відомих підходів до мотивації – теорія сподівань, значний внесок в розробку якої внесли В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. Очікування можна розглядати як очікування людиною ймовірності відповідної події.

З точки зору В. Врума, мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (сподівання), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність), як показано на рис. 1. 9.

Х Х =

Мотивація

Очікування того, що зусилля дадуть бажані результати.

З Р

Очікування того, що результати призведуть до очікуваної винагороди.

Р  В

Очікувана вартість нагороди.

Валентність

Рис. 1. 9. Модель мотивації за Врумом

Звідси мотивація є добуток валентності, сподівання та інструментальності працівника і визначається як сила спонукання індивіда до дій.

В мотиваційній моделі сподівань співробітник організації розглядається як особистість, яка фактично незалежна від інших робітників. Але в реальному житті індивід працює в рамках соціальної системи, в якій кожен, тією чи іншою мірою залежить від інших людей. Робітники взаємодіють один з одним в процесі виконання трудової діяльності, а також як соціальні індивіди; вони спостерігають один за одним, оцінюють один одного і порівнюють себе зі своїми колегами. Саме на порівнянні побудовані теорії справедливості та атрибуції.

Теорія справедливості (модель Адамс). Більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера з мотивації співробітників. Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусиль, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей.

Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки робітниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

Теорія атрибуції. Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Значний внесок у її розвиток зробили Ф. Хайдер та Г. Келлі.

Процес атрибуції тісно пов’язаний с чотирма головними цілями організаційної поведінки. Менеджмент мотивації з точки зору теорії атрибуції полягає в тому, що менеджер спостерігає відповідні зразки поведінки робітників і їх наслідки та визначає їх як конструктивні або деструктивні для організації. Досягаючи розуміння та діагностування поведінки співробітника, менеджер здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається передбачити і контролювати (впливати) його поведінку в майбутньому.

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п’ять основних ситуаційних факторів (рис. 1. 10):

- витрачені працівником зусилля;

- сприйняття;

- отримані результати;

- винагорода;

- ступінь задоволення.

Винагороди, що сприймаються як справедливі (8)

Здібності та характер (4)

Цінність винагороди (1)

Зусилля (3)

Результати виконаної роботи (6)

Внутрішні винагороди (7 а)

Задоволення (9)

Зовнішні винагороди (7 б)

Оцінка ролі працівника (5)

Оцінка вірогідності зв’язку зусилля

винагорода (2)

Рис. 1. 10. Модель Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;

на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;

досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи. Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили теорії “Х” та “Y” Д. Мак-Грегора.

На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

Теорія X . Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

Теорія Y. Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей.

В даний час на ринку праці склалася двоїста ситуація. З одного боку роботодавці шукають кваліфікованих співробітників, подаючи оголошення в кадрові агентства, газети, Інтернет. А з іншого – люди зіставляють свої можливості з діючими пропозиціями. Але і тим, і іншим необхідно правильно оцінити потенційну здатність кандидата до заняття тієї чи іншої посади. Традиційні і нетрадиційні способи оцінки персоналу не можуть дати однозначної відповіді про профпридатність того чи іншого фахівця в силу різних причин, але головним ланкою тут виступає неможливість кількісно оцінити якісні характеристики персоналу.

Кваліметрія - наукова дисципліна, методи якої дозволяють кількісно оцінювати якості об'єктів різної природи [7].

Її використовують в промисловості - металургії, будівництві, машинобудуванні та інших сферах діяльності. Основна ідея підходу полягає в тому, що якість саме по собі виміряти складно, це інтегральний показник. Однак його можна розкласти на простіші елементи і побудувати своєрідне дерево властивостей. Ці властивості вже можна виміряти кількісно - в грн., грамах або в балах. І після серії обчислень на виході виходить певна кількість.

Таким чином, за допомогою кваліметрії можна оцінювати якість різних об'єктів - інтер'єру, персоналу або процесу виготовлення [78].

За допомогою цієї науки можна виміряти в цифрах практично все. Найбільша її цінність полягає в тому, що вона дозволяє виміряти в цифрах те, що раніше оцінити кількісно було неможливо - якості об'єктів.

Кваліметричний підхід більш зручний і точний в порівнянні з іншими методами, тому що дозволяє швидко вибудувати управлінський персонал по рейтингу [33].

Слід зауважити, що отримана оцінка є стратегічно важливою інформацією. Доступ до неї повинен бути обмежений [53]. Рейтинг управлінського персоналу може послужити в різних цілях. Наприклад, при зміні організаційної структури на проектну - після проведеної оцінки легше призначити керівника проекту.

Ще один приклад - кваліметрична оцінка дозволяє об'єктивно і справедливо розподілити преміальний фонд (у кого вищий рейтинг, тому і премія покладена більше).

У разі скорочення штату керівництво підприємства зацікавлене в тому, щоб втрати були мінімальні. Щоб зберегти найкращі уми, можна скористатися пропонованою вище моделлю оцінки управлінського персоналу. І тоді втрати для компанії будуть мінімальні: відмовившись від послуг аутсайдерів рейтингу, підприємство позбудеться від «баластних» працівників, а лідери отримають додатковий стимул.

Як видно з наведених вище прикладів, кваліметричну модель відбору персоналу, можна адаптувати до будь-яких управлінських завдань, що стосуються виявлення кращих працівників і професіоналів своєї справи [54].

Сучасні українські підприємства застосовують різні методи мотивації: економічні соціально-психологічні, організаційно-адміністративні в залежності від ситуації та рівня економічного розвитку. Але перевагу надають економічним методам, тому що, економіка України знаходиться на тому рівні, де поки що переважають матеріальні стимули. А для того щоб перейти до нематеріального стимулювання необхідно організувати на належному рівні матеріальне стимулювання. Та для того щоб економічні методи могли існувати обов’язково застосовуються організаційно-адміністративні методи, що забезпечують чіткість, дисциплінованість і порядок роботи.

РОЗДІЛ 2. Аналіз стану підприємства ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» та показників його діяльності

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» та його організаційної структури

Молочна промисловість – одна з провідних галузей народного господарства, яка забезпечує населення продуктами харчування. Фактичне виробництво молока в Україні значно нижче необхідних обсягів споживання, що позначається на якості харчування населення України. Збільшення ж виробництва молока стримується низькою рентабельністю тваринництва і тим, що більшість населення України не може купувати необхідну кількість молочної продукції через високу його вартість.

ПрАТ «Біловодський маслоробний завод» головне бюджетоутворююче промислове підприємство Біловодського району. Завод розташований в екологічно чистій зоні, значно віддаленій від скупчення промислових об’єктів Донбасу. Це зумовлює надходження молока високої якості, що позитивно впливає на споживчі властивості тваринного масла. Продукція користується попитом як на регіональному, так і на національному ринках. На підприємстві постійно оновлюється технологічне та допоміжне обладнання, яке відповідає сучасним вимогам передових технологій.

## Інформація про посадових осіб емітента:

Голова Правління - Чубенко Валентина Федорiвна. Голова Правління Товариства організовує та керує роботою Правління Товариства, здійснює керiвництво Товариством i має такі права та повноваження: без доручення вчиняти дії від iменi Товариства, представляти інтереси Товариства, керувати поточними справами Товариства i забезпечувати виконання рішень Вищого органу Товариства, Наглядової ради та Правління Товариства. Вiдповiдно до рішень Правління Товариства здійснювати повноваження щодо управління корпоративними правами Товариства в господарських товариствах створених за участю Товариства та призначати уповноваженого представника. Проводити переговори та вчиняти правочини від iменi Товариства в межах, що визначені рішеннями Вищого органу Товариства, Наглядовою радою Товариства та цим Статутом. Затверджувати органiзацiйну структуру Товариства та штатний розпис.

Заступник Голови правління, Головний бухгалтер - Чубенко Наталiя Петрiвна. Заступник Голови правління приймає участь у керiвництвi поточною діяльністю емітента, а саме: діє від iменi Товариства без довіреності відповідно до рішень Правління та представляє його інтереси, вчиняє правочини від iменi Товариства, видає накази та розпорядження, обов’язкові для виконання всіма працівниками, має право відкривати рахунки в банках, має право розпорядчого підпису при проведенні операцій за цими рахунками, підписує від iменi Товариства документи (в т.ч. фінансові) в межах своїх повноважень за Статутом, затверджує штатний розклад та правила внутрішнього трудового розпорядку. Бере участь у засіданнях Правління з правом одного голосу при вирiшеннi питань, віднесених до повноважень Правління. Володіє акціями Товариства.

Члени Правління - Левченко Лариса Миколаївна, Щербак Лiдiя Iванiвна, Шевченко Лариса Олександрiвна. Члени правління приймають участь у керiвництвi поточною діяльністю Товариства та беруть участь у засіданнях Правління с правом одного голосу при вирiшеннi питань, віднесених до повноважень Правління.

Голова Наглядової ради - Чубенко Євген Вiкторович. Голова Наглядової ради керує роботою Ради щодо захисту інтересів акціонерів у перерві мiж проведенням Загальних зборів та, в межах своїх повноважень, щодо контролю i регулювання дiяльностю Правління. Голова Наглядової ради скликає засідання Наглядової ради, головує на них, має право одного вирішального голосу та забезпечує ведення протоколів засідань, звітує перед акціонерами на Загальних зборах та здійснює інші функції, необхiднi для організації роботи Ради в межах її повноважень.

Члени Наглядової ради - Купiна Галина Миколаївна, Чубенко Вiктор Iванович. Члени Наглядової ради беруть участь у засіданнях Ради з правом одного голосу при вирiшеннi питань, віднесених до повноважень Наглядової ради щодо захисту інтересів акціонерів та контролю за дiяльностю Правління.

Голова Ревiзiйної комісії - Болдирєва Валентина Миколаївна. Голова Ревiзiйної комісії керує роботою Комiсiї щодо перевірки та контролю фінансово-господарської діяльності Правління; скликає засідання Ревiзiйної комісії, головує на них, має право одного вирішального голосу та забезпечує ведення протоколів засідань; звітує перед Загальними зборами акціонерів та Наглядовою радою щодо результатів перевірок та виконує інші обов'язки, необхiднi для організації роботи Ревiзiйної комісії в межах її повноважень.

Члени Ревiзiйної комісії - Балабан Надiя Iванiвна, Новохацька Валентина Василiвна. Приймають участь у здійснені планових та позапланових перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства. Перевірки здійснюються за дорученням Вищого органу Товариства, з власної ініціативи Ревiзiйної комісії Товариства або на вимогу акціонерів, що володіють у сукупності більш як 10% голосів. Приймають участь у засіданнях Ревiзiйної комісії, а також мають право бути присутніми на Загальних зборах та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу.

Асортимент товарів - це сукупність їх видів, різновидів і ґатунків, поєднаних за певною ознакою. Існують поняття виробничого і торгового асортименту. Виробничий асортимент - номенклатура товарів, що виробляються промисловими та сільськогосподарськими підприємствами, а також іншими виробниками. Як правило, виробничий асортимент вузький і потребує подальшого підсортування в торгівлі - оптових і роздрібних підприємствах. Торговий асортимент - це номенклатура товарів, які призначені для продажу в роздрібній мережі (магазинах та торгових точках). Він охоплює дві великі товарні галузі: продовольчі та непродовольчі товари.

При формуванні асортименту і структури випуску продукції підприємство повинне враховувати, з одного боку, попит на дані види продукції, а з іншого боку - найбільш ефективне використання трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових і інших ресурсів, що маються в його розпорядженні.

Система формування асортименту містить у собі наступні основні моменти:

визначення поточних і перспективних потреб покупців;

оцінку рівня конкурентоздатності, що випускається чи планується до випуску продукції;

вивчення життєвого циклу виробів і вживання своєчасних заходів по впровадженню нових, більш досконалих видів продукції і вилучення з виробничої програми морально застарілих і економічно неефективних виробів;

оцінку економічної ефективності і ступеня ризику змін в асортименті продукції.

Види діяльності:

виробництво маргарину і подібних харчових жирів;

перероблення молока, виробництво масла та сиру (основний);

оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

Крім основного продукту, масла «Селянського», завод виробляє вершково-рослинні масла «Дніпровське», «Біловодське», молоко питне, сметану, сири кисломолочні, бринзу , сир «Адигейський», сметанні десерти, казеїн технічний. Також в асортименті компанії присутні ексклюзивні продукти - крем сирковий і крем сметанний з фруктовими наповнювачами, виготовлені за власною рецептурою.

Завод введено в експлуатацію 29 грудня 1970 року. Для будівництва застосований проект сироробного заводу продуктивністю 60 т переробки молока в зміну, розроблений інститутом Луганськпроект в 1965 г. При розробці інститут використовував типовий проект молокозаводу продуктивністю 100 т / зміну.

Потужність заводу станом на 01.01.2017 року - 120 т / добу.

ЗАТ "Біловодський маслоробний завод" забезпечений власними джерелами водопостачання. Водопостачання здійснюється від двох власних артсвердловин, що знаходяться на території підприємства. Дебет однієї свердловини 30 м3/год. На підприємстві існує система оборотного водопостачання.

Електропостачання заводу здійснюється окремим фідером від підстанції Біловодська. Присутня резервна дизельна установка.

Джерелом парооснащення є власна котельня, обладнана 4 котлами Е 1/9 т. Продуктивність кожного – 1 т пари на годину, робочий тиск 8 атм. Вид палива – газ.

Холодопостачання підприємства здійснюється від компресорної станції, яка знаходиться в основному виробничому корпусі і обладнана чотирма аміачними компресорами марки П-220 і одним компресором АУ-200. Холодильні камери в кількості 4 шт. ємністю 180 м3 обладнані фреоновими охолоджувальними установками і використовуються для глибокої заморозки масла. Температурний режим -20˚С.

На підприємстві є власні очисні споруди.

ПрАТ "Біловодський маслоробний завод" - стабільно працююче підприємство, бюджетоутворююче підприємство Біловодського району. Чисельність робітників зросла з 130 осіб у 2000 році до 196 в даний час.

За період 2000-2017 року підприємство стабільно платить податок на прибуток та інші податки. Рентабельність виробництва склала 4,1%. На виробництві удосконалюються умови праці, соціальна сфера. Проведена реконструкція як виробничих приміщень, так і побутових. На підприємстві працюють їдальня та магазин. З 2000 року на підприємстві не було випадків виробничого травматизму.

Велика увага приділяється заготівлі молока шляхом авансування населення коштами на придбання корів і заготівлі сіна. Розроблено систему авансування хазяйств, які займаються розвитком тваринництва.

Стабільність виробництва, якість продукції, що випускається, прийнятні ціни - принципи роботи підприємства.

Основними видами діяльності ПрАТ «Біловодський маслоробний завод» є:

заготівля і переробка сільськогосподарської продукції;

переробка промислових відходів і вторинної сировини;

реалізація готової продукції в оптовій і роздрібній торгівлі.

Управління фірмою має велике значення для правильної організації функціонування підприємства. Управління підприємством вимагає різнобічних знань, науково-дослідницького підходу, стратегічного і креативного мислення, організаторських здібностей, комунікабельності, самостійності, новаторства, заповзятливості.

Територія підприємства «Біловодський маслоробний завод» займає площу 6,75 га, площа забудови 3.2 га.

ПрАТ «Біловодський маслоробний завод» є юридичною особою і має самостійний баланс. Оплата праці робітників здійснюється в залежності від кількості і якості виробленої продукції, прибутку, отриманого від реалізації товарів, витраченої праці з урахуванням внеску працівників у кінцевий результат. ПрАТ «Біловодський маслоробний завод» до сьогодні не має менеджера, що негативно позначається на роботі підприємства. Основні обов'язки менеджера виконують директор підприємства та завідувач виробництвом. На заводі діють цехи основного виробництва: цільномолочний, маслоцех і сирний цех . До допоміжних і обслуговуючих відносяться: котельня, електро-компресорний цех, автогараж, лабораторія.

До приватизації заводу асортимент продукції, що випускався, включав в себе масло тваринне. З вторинної сировини виготовлявся напівфабрикат - сир знежирений - сировина для сирів плавлених. В даний час завод зберіг частково спеціалізацію і значно розширив асортимент. Крім масла тваринного, випускається молоко питне, сир сулугуні (коса, паличка, соломка), сир плавлений, сир плавлений копчений, бринза, сир "Адигейський", кефіри різної жирності, ряжанка, спреди, сир різної жирності, різні сирні і сметанні десерти.

За період з 2000 року підприємство значно розширило матеріально-технічну базу. Побудовано та введено в експлуатацію камери глибокої заморозки масла, придбано лінію фасування масла. Закуплено і встановлено обладнання для виробництва та упаковки спредів в туби, фасування сметани, ряжанки, кефіру в полістиролові стаканчики. Працює цех по виробництву сирів плавлених і росольних. Встановлено обладнання для копчення сиру плавленого "Біловодського".

Продукція підприємства користується попитом не лише на місцевому рівні, а й в торговій мережі всієї Луганської області, а також частково в Донецькій, Харківській та Запорізькій областях.

Асортимент продукції підприємства на даний час складається більше як із 100 назв.

Кожен етап виробництва молочної продукції проходить під постійним контролем фахівців маслозаводу, що дозволяє забезпечити високу якість і відмінний смак продукції.

На сьогоднішній день підприємство займається впровадженням системи ISO і НАССР. Наявність на підприємстві сертифіката ISO дає впевненість у безпеці придбаної продукції. Сертифікація підприємства за даним стандартом гарантує споживачам безпеку сировини, добавок і компонентів. Вона також забезпечує впевненість в тому, що всі фактори ризику, що впливають на випуск продукції, знаходяться під управлінням компанії.

Високі трудові досягнення ПрАТ «Біловодський маслоробний завод» неодноразово відзначалися нагородами:

медаллю «За заслуги перед Луганщиною» - III ступеня (2006 рік);

медаллю «Кращий роботодавець року» на обласному конкурсі (2003 рік);

почесними нагородами «Кращий Луганський товаровиробників» (2008 р), «Кращий платник податків» (2009 р);

дипломом фіналіста і відзнакою «100 кращих товарів України» на регіональному рівні за масло «Селянське» (2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 рр.);

диплом фіналіста республіканського конкурсу «100 кращих товарів України» за масло «Селянське» (2003, 2005 - 2007 рр.).

Фахівці підприємства не зупиняються на досягнутому, щодня працюючи над впровадженням нових прогресивних технологій. Мета єдина - випускати найкращу продукцію, відповідну смакам і потребам споживачів.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

Основні засоби знаходяться у постійному користуванні, строк використання часом необмежений. За групами станом на 31.12.2016 року основні засоби класифікуються таким чином: первісна залишкова вартість будівель та споруд - 205 тис. грн.; вартість зносу - 681 тис. грн.; ступінь зносу - 77,0%; первісна залишкова вартість машин та обладнання складає 3219 тис. грн.; вартість зносу - 5889 тис. грн. та ступінь зносу - 65%; первісна залишкова вартість транспортних засобів – 269 тис. грн.; вартість зносу - 873 тис. грн., та ступінь зносу - 33%; первісна залишкова вартість інструментів, приладів та інші складає 1 тис. грн.; вартість зносу - 41 тис. грн. та ступінь зносу - 98%. Всього вартість основних засобів (за залишковою вартістю) складає 3694 тис. грн., вартість зносу - 7484 тис. грн. та ступінь зносу 67%. Об’єктів інвестиційної нерухомості Товариство не має. Основних засобів, що не використовуються немає. Обмеження права власності немає. Вилучених для продажу основних засобів немає. Детально у табл. 2. 1, 2. 2.

Таблиця 2. 1

Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування основних засобів | Власні основні засоби (тис. грн.) | | Орендовані основні засоби (тис. грн.) | | Основні засоби, всього (тис. грн.) | |
|  | на початок періоду | на кінець періоду | на початок періоду | на кінець періоду | на початок періоду | на кінець періоду |
| 1. Виробничого призначення: | 9056 | 11178 | 0 | 0 | 9056 | 11178 |
| будівлі та споруди | 886 | 205 | 0 | 0 | 886 | 205 |
| машини та обладнання | 7285 | 3219 | 0 | 0 | 7285 | 3219 |
| транспортні засоби | 843 | 269 | 0 | 0 | 843 | 269 |
| земельні ділянки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інші | 42 | 1 | 0 | 0 | 42 | 1 |
| 2. Невиробничого призначення: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| будівлі та споруди | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| машини та обладнання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| транспортні засоби | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| земельні ділянки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інвестиційна нерухомість | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інші | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Усього | 9056 | 11178 | 0 | 0 | 9056 | 11178 |

Таблиця 2. 2

Інформація щодо вартості чистих активів емітента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування показника | За звітний період | За попередній період |
| Розрахункова вартість чистих активів (тис. грн.) | 23968 | 16325 |
| Статутний капітал (тис. грн.) | 229 | 229 |
| Скоригований статутний капітал (тис. грн.) | 229 | 229 |

Розрахункова вартість чистих активів (23968 тис. грн.) більше скоригованого статутного капіталу (229 тис. грн. ). Це вiдповiдає вимогам статті 155 п.3 Цивільного кодексу України. Величина статутного капіталу вiдповiдає величині статутного капіталу, розрахованому на кінець року.

Загальна сума зобов'язань на 31.12.2016 року складає 3420 тис. грн., поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги - 2613 тис. грн.; поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом - 259 тис. грн. До складу статті "Iншi поточні зобов'язання" віднесено: зi страхування 135 тис. грн.; з оплати праці 294 тис. грн.; поточні забезпечення 101 тис. грн., інші поточні зобов'язання 18 тис. грн. Непогашеної частини боргу на кінець звітного періоду за кредитами банку товариство не має. Зобов'язання за цінними паперами вiдсутнi. Фінансової допомоги на зворотній основі у звітному перiодi товариство не отримувало. Детально у табл. 2. 3.

Таблиця 2. 3

Інформація про зобов'язання емітента

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Види зобов'язань | Дата виникнення | Непогашена частина боргу (тис. грн.) | Відсоток за користування коштами (відсоток річних) | Дата погашення |
| Кредити банку | X | 0 | X | X |
| Зобов'язання за цінними паперами | X | 0 | X | X |
| у тому числі: |  | | | |
| за облігаціями (за кожним власним випуском) | X | 0 | X | X |
| за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском) | X | 0 | X | X |
| за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском) | X | 0 | X | X |
| за векселями (всього) | X | 0 | X | X |
| за іншими цінними паперами (у тому числі за похідними цінними паперами) (за кожним видом) | X | 0 | X | X |
| за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом) | X | 0 | X | X |
| Податкові зобов'язання | X | 259 | X | X |
| Фінансова допомога на зворотній основі | X | 0 | X | X |
| Інші зобов'язання | X | 3161 | X | X |
| Усього зобов'язань | X | 3420 | X | X |

Необоротні активи. Згідно наказу про облікову політику основними засобами визнані матерiальнi активи, строк експлуатації яких більше одного року i вартістю, що перевищує 2500,00 грн. Первісна вартість основних засобів на кінець року становить 11178 тис. грн., залишкова - 3694 тис. грн. Переоцiнкi у звітному перiодi немає.

Згідно наказу про облікову політику встановлені такі методи амортизації:

амортизація основних засобів нараховується iз застосуванням норм i методів, передбачених податковим законодавством;

амортизація малоцінних необоротних активів нараховується у момент передачі їх в експлуатацію у розмiрi 100%.

Нарахування амортизації в бухгалтерському та податковому обліку відокремлено. Всі основні засоби, що знаходяться на балансі товариства, є власними. Об’єктів невиробничого призначення товариство не має. Первісну вартість, знос, придбання, вибуття, амортизацію щодо кожної групи основних засобів наведена. Інших активів, які можуть бути класифіковані як необоротні, товариство не має. Об’єктів інвестиційної нерухомості та довгострокових фінансових інвестицій немає.

Оборотні активи. Обліковою політикою товариства про облік запасів встановлено: одиницею обліку запасів є найменування, транспортно-заготiвельнi витрати відносяться до собiвартостi запасів прямим методом. При відпуску у виробництво, з виробництва, продажу та іншому вибутті запасів, їх оцінка здійснюється по собiвартостi перших за часом надходження запасів (ФIФО), запаси, що відпускаються для виконання спеціальних замовлень, оцінюються по iдентифiкованiй собiвартостi. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги на кінець року становить не має. Обліковою політикою встановлено величину резерву сумнівних боргів визначати методом застосування абсолютної суми сумнівної заборгованості, тобто на основі аналізу платоспроможності окремих дебіторів. Сумнівної дебіторської заборгованості на кінець року товариство не має. Дебіторська заборгованість за виданими авансами складає 50 тис. грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом становить 4 тис. грн., Інша поточна дебіторська заборгованість складає 179 тис. грн. Грошові кошти на кінець року представлені у вигляді залишку коштів на поточних рахунках в банку у нацiональнiй валюті в сумі 21061 тис. грн. Обмежень на використання грошових коштів немає.

Зобов'язання. Довгострокових зобов'язань у товаристві не має. Загальна сума поточних зобов'язань на кінець звітного року становить 3420 тис. грн., з них: - поточні зобов'язання за розрахунками: - з страхування - 135 тис. грн., з оплати праці - 294 тис. грн., поточні забезпечення - 101 тис. грн., інші поточні зобов’язання - 18 тис. грн. Детально у табл. 2.4, 2.5.

Таблиця 2.4

Баланс (Звіт про фінансовий стан - актив), тис. грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1002 | 0 | 0 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | 1010 | 2358 | 3694 |
| первісна вартість | 1011 | 9056 | 11178 |
| знос | 1012 | 6698 | 7484 |
| Інвестиційна нерухомість: | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | 0 | 0 |
| Довгострокові біологічні активи: | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |

Закінчення табл. 2.4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 2358 | 3694 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 1710 | 2400 |
| Виробничі запаси | 1101 | 0 | 0 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 0 | 0 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2184 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 50 | 50 |
| з бюджетом | 1135 | 64 | 4 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 0 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 133 | 179 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 10876 | 21061 |
| Готівка | 1166 | 142 | 154 |
| Рахунки в банках | 1167 | 10734 | 20907 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1195 | 15017 | 23694 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 17375 | 27388 |

Таблиця 2.5

Баланс (Звіт про фінансовий стан - пасив), тис. грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 229 | 229 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 572 | 572 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 15524 | 23167 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 16325 | 23968 |
| II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов’язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов’язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви, у тому числі: | 1530 | 0 | 0 |
| резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду) | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду) | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду) | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти; | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |

Закінчення табл. 2.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| IІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість: | 1610 | 0 | 0 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 11 | 2613 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 422 | 259 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 207 | 135 |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 281 | 294 |
| за одержаними авансами | 1635 | 0 | 0 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 102 | 101 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 27 | 18 |
| Усього за розділом IІІ | 1695 | 1050 | 3420 |
| ІV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 17375 | 27388 |

Основним видом діяльності товариства за звітний період було виготовлення вершкового масла, пакетованого молока, сира м'якого. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) дорівнює 91329 тис. грн. Собiвартiсть реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) склала 82542 тис. грн. Iншi операцiйнi доходи (без ПДВ) склали 1845 тис. грн. Адмiнiстративнi витрати склали 695 тис. грн. Витрати на збут 1285 тис. грн. Iншi операцiйнi витрати склали - 192 тис. грн. Прибуток до оподаткування склав - 8460 тис. грн. Податок на прибуток обчислено з урахуванням П(С)БО №17 "Податок на прибуток". Чистий прибуток за 2016 рік склав - 7643 тис. грн. Детально у табл. 2. 6, 2. 7, 2. 8.

Таблиця 2. 6

Фінансові результати, тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття | | Код рядка | | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | | 2000 | | 91329 | 81073 |
| Чисті зароблені страхові премії | | 2010 | | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | | 2011 | | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | | 2012 | | 0 | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | | 2013 | | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | | 2014 | | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | | 2050 | | ( 82542 ) | ( 72845 ) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | | 2070 | | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Валовий:  прибуток | | 2090 | | 8787 | 8228 |
| збиток | | 2095 | | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | | 0 | | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0 | | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0 | | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0 | | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | | 0 | | 0 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0 | | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0 | | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | | ( 695 ) | | ( 677 ) |
| Витрати на збут | 2150 | | ( 1285 ) | | ( 1329 ) |
| Інші операційні витрати | 2180 | | ( 192 ) | | ( 108 ) |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | ( 0 ) | | ( 0 ) |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | ( 0 ) | | ( 0 ) |

Закінчення табл. 2. 6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 6615 | 6114 |
| збиток | 2195 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 1845 | 1008 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші витрати | 2270 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування:  прибуток | 2290 | 8460 | 7122 |
| збиток | 2295 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -817 | -889 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат:  прибуток | 2350 | 7643 | 6233 |
| збиток | 2355 | ( 0 ) | ( 0 ) |

Таблиця 2.7

Сукупний дохід, тис. грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |

### Таблиця 2. 8

Елементи операційних витрат, тис. грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати | 2500 | 74540 | 65456 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 7564 | 5870 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1632 | 2384 |
| Амортизація | 2515 | 786 | 1141 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 192 | 108 |
| Разом | 2550 | 84714 | 74959 |

Склад грошових коштів станом на 31.12.2016 року: на рахунках в банку в нацiональнiй валюті - 21061 тис. грн., чистий рух коштів за звітний період - 10185 тис. грн. Грошових коштів, використання яких обмежено, немає. Негрошових операцій інвестиційної та фінансової діяльності не було. Майнові комплекси не придбались i не продавались. Детально у табл. 2. 9.

Таблиця 2. 9

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом), тис. грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Рух коштів у результаті операційної діяльності |  |  |  |
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000 | 109595 | 97288 |
| Повернення податків і зборів | 3005 | 0 | 0 |
| у тому числі податку на додану вартість | 3006 | 0 | 0 |
| Цільового фінансування | 3010 | 0 | 0 |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій | 3011 | 0 | 0 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 3015 | 0 | 0 |
| Надходження від повернення авансів | 3020 | 0 | 0 |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025 | 0 | 0 |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені) | 3035 | 0 | 0 |
| Надходження від операційної оренди | 3040 | 0 | 0 |

Продовження табл. 2. 9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород | 3045 | 0 | 0 |
| Надходження від страхових премій | 3050 | 0 | 0 |
| Надходження фінансових установ від повернення позик | 3055 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3095 | 1845 | 1008 |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг) | 3100 | ( 80063 ) | ( 70919 ) |
| Праці | 3105 | ( 7497 ) | ( 5870 ) |
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | ( 1632 ) | ( 2384 ) |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | ( 9940 ) | ( 12715 ) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 | ( 817 ) | ( 889 ) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на оплату авансів | 3135 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на оплату повернення авансів | 3140 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на оплату цільових внесків | 3145 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на оплату зобов’язань за страховими контрактами | 3150 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання фінансових установ на надання позик | 3155 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші витрачання | 3190 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 12308 | 6408 |
| II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності |  |  |  |
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій | 3200 | 0 | 0 |
| необоротних активів | 3205 | 0 | 0 |
| Надходження від отриманих: відсотків | 3215 | 0 | 0 |
| дивідендів | 3220 | 0 | 0 |
| Надходження від деривативів | 3225 | 0 | 0 |
| Надходження від погашення позик | 3230 | 0 | 0 |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3250 | 0 | 0 |

Закінчення табл. 2. 9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій | 3255 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| необоротних активів | 3260 | ( 2123 ) | ( 214 ) |
| Виплати за деривативами | 3270 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на надання позик | 3275 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші платежі | 3290 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | -2123 | -214 |
| III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності |  |  |  |
| Надходження від: Власного капіталу | 3300 | 0 | 0 |
| Отримання позик | 3305 | 0 | 0 |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310 | 0 | 0 |
| Інші надходження | 3340 | 0 | 0 |
| Витрачання на: Викуп власних акцій | 3345 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Погашення позик | 3350 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Сплату дивідендів | 3355 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | ( 0 ) | ( 0 ) |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві | 3370 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші платежі | 3390 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | 0 | 0 |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 3400 | 10185 | 6194 |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 10876 | 4682 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | 0 | 0 |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 21061 | 10876 |

Залишок власного капіталу на кінець року склав 23968 тис. грн. в т.ч. нерозподілений прибуток (непокритий збиток) складає 23167 тис. грн. Чистий прибуток за звітний період складає 7643 тис. грн. Детально у табл. 2. 10.

Таблиця 2. 10

Звіт про власний капітал, тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | Зареєстрований капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Залишок на початок року | 4000 | 229 | 0 | 572 | 0 | 15524 | 0 | 0 | 16325 |
| Коригування: Зміна облікової політики | 4005 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Виправлення помилок | 4010 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші зміни | 4090 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 229 | 0 | 572 | 0 | 15524 | 0 | 0 | 16325 |
| Чистий прибуток (збиток) за звітний період | 4100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7643 | 0 | 0 | 7643 |
| Інший сукупний дохід за звітний період | 4110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 4111 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 4112 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Продовження табл. 2. 10

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Накопичені курсові різниці | 4113 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств | 4114 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 4116 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства | 4215 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів | 4220 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення | 4225 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Закінчення табл. 2. 10

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Внески учасників: Внески до капіталу | 4240 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток) | 4260 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Зменшення номінальної вартості акцій | 4280 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві | 4291 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Разом змін у капіталі | 4295 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7643 | 0 | 0 | 7643 |
| Залишок на кінець року | 4300 | 229 | 0 | 572 | 0 | 23167 | 0 | 0 | 23968 |

ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» займає одне з провідних місць на маслоробному ринку України. За все роки існування компанії здобуто значний досвід роботи на ринку України та СНД, створено високопрофесійну команду, розроблено абсолютно нові напрямки діяльності.

2.3. Аналіз показників ефективності мотивації персоналу ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

Для стимулювання праці працівників керівництво ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації.

Найбільш значимим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, що нараховується по почасово-преміальній і відрядній системах оплати праці.

Використання прямої індивідуальної відрядної системи оплати праці припускає, що розмір заробітку робітника визначається кількістю виробленої їм за певний відрізок часу продукції.

Все вироблення робітника оплачується по одній постійній відрядній розцінці. Тому заробіток робітника збільшується прямо пропорційно його виробленню.

Для керівників, фахівців і службовців використається система посадових окладів. Посадовий оклад - абсолютний розмір заробітної плати, установлений відповідно до займаної посади.

Крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства. Розмір премії не перевищує 40% посадового окладу.

На підприємстві встановлена так само одноразова винагорода за вислугу років. Дана винагорода виплачується робітником, керівникам, що пропрацювали на даному підприємстві повний календарний рік.

Крім вище перерахованих бонусів працівникам виплачуються наступні доплати й надбавки:

оплата за увесь час понаднормової роботи й у вихідні дні проводиться в подвійному розмірі;

доплата за бригадирство в розмірі 20% від тарифної ставки;

доплата за класність.

Працівникам підприємства виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами, важкими матеріальними умовами.

До соціальної мотивації можна віднести наступні заходи, проведені на даному підприємстві:

підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їх навчання проводиться за рахунок підприємства;

надання допомоги жінкам-робітницям, строге дотримання гарантій, установлених у законодавстві про працю для працюючих жінок-матерів.

До нематеріальних способів поліпшення мотивації відноситься вдосконалення організації праці: постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробнича та професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці

Розширення трудових функцій – це внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, які виконуються одним працівником. У результаті подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці.

Збагачення праці – це надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи і суміжної діяльності.

Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогоднішнього дня.

Інший спосіб нематеріального стимулювання – вдосконалення організаційної культури: формування місії організації, визначення принципів формування стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників.

Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчувають, що керівник і вони належать до єдиної команди. На думку керівників багатьох фінансових установ України, такі мотиваційні заходи найбільше зближують людей у колективі.

Організацією та проведенням корпоративних святкувань на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» займається профспілка.

Для ефективної роботи організації ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» мало сформувати систему цілей діяльності. Необхідно, щоб досягнення цих цілей супроводжувалося розробкою мотиваційного механізму, адекватного реальному стану речей. Для цього необхідно приділяти значну увагу мотивації працівників на індивідуальному рівні.

Отже, вся система управління персоналом повинна працювати на спонукання працівників до ефективної праці, що забезпечує підвищення результативності їх діяльності.

Для дотримання трудової виробничої дисципліни використовується адміністративна мотивація у вигляді накладення стягнень, попереджень, доган, суворих доган, штрафів, звільнення з роботи. Догани виносяться на підставі рапортів лінійних керівників.

Методом опитування були отримані дані про ефективність використання системи мотивації в цілому й окремих елементах зокрема.

Основними методами стимулювання персоналу є економічні, серед яких:

система оплати праці;

система умов роботи;

залучення працівника в керування виробництвом;

використання ефективних систем комунікацій, на думку працівників використовується недостатньо ефективно або взагалі не використається;

надання самостійності в роботі й попит за результат.

Стиль керування характеризується як авторитарний, однак, заснований на підходах компетентності, справедливості й поваги людського достоїнства.

Разом з тим, дані результати свідчать про незадоволеність персоналу питаннями організації системи оплати праці.

Оплата праці є складеним елементом системи мотивації персоналу й всієї системи керування підприємством у цілому. Отже, доцільно розглядати даний компонент із погляду системного підходу.

Зіставлення цілей діяльності керівництва компанії й цілей стимулювання й оплати праці дозволяє зробити висновок про їх взаємозв'язок і взаємозалежність.

До складу корпоративних цілей входить положення про стимулювання новаторської діяльності, заповзятливості й ініціативи персоналу, підвищення ними інтенсивності праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства й на цій основі створення умов життя й роботи співробітників корпорації.

При розгляді системи оплати праці існуючої на підприємстві було виявлено, що більша частина працівників не має постійного компонента оплати за працю (застосування відрядної системи оплати праці). Це суперечить раціональному підходу й соціально-психологічному сприйняттю працівником даної системи.

Показники дозволяють визначити ряд висновків про значимості зарплати для працівника:

у сьогоднішніх умовах рівень зарплати персонал зв'язує із самооцінкою й статусом у суспільстві;

має місце тісна кореляція між зарплатою, повагою, відношенням у колективі;

працівники приділяють увагу системі оплати праці й справедливості оцінки праці;

працівники не задоволені ні системою оплати, ні реальною зарплатою;

зіставлення своєї зарплати з іншими працівниками свого відділу (ділянки) - значимий показник, для працівника;

зарплата, відношення до неї порівнянні з положенням у регіоні;

зіставлення зарплати робітників і менеджменту не значимий показник у відмінності від зіставлення зарплати фахівців.

Було проведене дослідження значення зарплати для працівника підприємства (за допомогою опитування працівників підприємства). Дані наведені в табл. 2. 11.

Таблиця 2. 11

Значення зарплати для працівника ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» (оцінка по п'ятибальній системі)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники якості | Середній бал | | | |
| робітники | | Фахівці | |
| важливість | задов. | важливість | задов. |
| Потреба | 5 | 1,7 | 5 | 1,2 |
| Статус, самооцінка | 4,5 | 2,8 | 5 | 3,1 |
| Ступінь значимості в порівнянні  Зарплата  цікава робота  повага  відношення в колективі | 5  3,2  4,6  4,5 | 1,7  2,8  4,1  4,3 | 5  4,1  4,5  4,2 | 1,2  3,6  4,4  4,1 |
| Справедливість при оцінці праці й визначенні величини зарплати | 4,6 | 2,6 | 4,9 | 2,1 |
| Задоволеність системою оплати | 3,5 | 1,2 | 3,2 | 1,4 |
| Задоволеність одержуваною зарплатою | - | 0,2 | - | 0,5 |
| Зіставлення зарплати із працівниками свого відділу (ділянки) | 4,6 | 3,2 | 4,2 | 2,8 |
| Зіставлення зарплати із зарплатою в регіоні | 3,6 | 3,4 | 3,8 | 3,8 |
| Зіставлення зарплати із зарплатою менеджменту | 3,2 | 4 | 4,1 | 3,8 |

Таким чином, дані умови показують значимість оплати праці, як фактору стимулювання для працівників ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД», однак у цілому працівники не задоволені системою оплати праці.

Результати аналізу показали, найважливіший фактор у системі мотивації персоналу - система оплати праці, також було виявлено, що існуюча система оплати праці не відповідає завданням заявленим керівництвом підприємства.

Досягнення цілей, що коштують перед системою оплати й, у цілому, компанії в даній ситуації й при даному підході проблематично, і результати свідчать про неефективність системи.

Менеджмент використовує в системі оплати праці концепцію оплати праці по результаті (відрядну оплату праці).

Однак, для більш ефективного функціонування підприємства, під результатом необхідно розуміти кінцевий результат діяльності підприємства - прибуток, що дозволяє враховувати оплату праці з урахуванням внеску кожного працівника на основі розробленої системи.

Зв'язок оплати з ефективністю діяльності всієї системи має сенс, однак, необхідно чітко інтерпретувати поняття результат і співвідношення внеску кожного працівника в кінцевий результат діяльності підприємства.

Змінна складова може формуватися в такий спосіб:

установлюється базова частка на основі кваліфікаційного рівня працівника, однак, вона не погоджується з тарифною ставкою і є пунктом співвідношення перевиконання або невиконання своїх посадових кваліфікаційних обов'язків;

система преміальних часток або бонусів повинна бути вв'язана з досягненням економічного ефекту в діяльності працівника.

Система штрафних часток або бонусів повинна бути вв'язана як з економічними, прямими втратами, так і з непрямими:

не вихід на роботу;

порушення технології;

поломка механізмів, інструмента;

порушення дисципліни;

порушення принципів організаційної культури.

При визначенні частки прибутку на формування змінної складової зарплати доцільно, щоб вона становила в зарплаті не менш 30%. Ціль процвітаючого менеджменту - платити високу зарплату.

Таким чином, система оплати праці буде мати такий вигляд:

ЗП = П (КДУ) + Пз, (2. 1)

де, П - постійна складова;

КДУ - оклад по ставці;

Пз - змінна складова;

ЗП – зарплата.

В умовах підвищення рентабельності підприємства має сенс використати більш диференційовану систему оплати, яка повинна складатися із трьох частин:

постійної - посадовий оклад з обліком КПР (кваліфікаційного посадового рівня);

змінної (А) - на основі оцінки якості роботи співробітника, так званий «дохід по заслугах»;

змінної (Б) – пов’язана з ефективністю діяльності підприємства в цілому, залежної від прибутку підприємства й оцінки внеску ділянки (відділу) у даний результат.

Постійний компонент повинна диференціювати професіонала й початківця при їх рівному ступені відповідального відношення до справи.

Змінна складова (А) забезпечує оцінку працівника в його відношенні до справи, прагненні збільшити інтенсивність, якість, ініціативу. Вона визначається на підставі оцінки безпосереднім начальником за підсумками року по шкалі 0 - 5 і нараховується у вигляді відсотка від окладу (КДУ), при цьому погоджується із КДУ. Даний підхід відображений у табл. 2. 12.

Таблиця 2. 12

Система оплати співробітника з обліком КДУ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцінка якості | Процентне підвищення зарплати по рівнях (КДУ) | | | | |
| V | IV | III | II | I |
| 5 | 12% | 12% | 18% | 18% | 0 |
| 4 | 12% | 12% | 16% | 0 | 0 |
| 3 | КДУ | КДУ | КДУ | КДУ | КДУ |
| 2 | Перехід на більш низький КДУ | | | | |
| 1 | Звільнення | | | | |

У даному підході, за інших рівних умов, підвищення зарплати відбувається більше для співробітників із кращою оцінкою й меншим КДУ з метою стимулювання більше якісного виконання роботи й прагненні одержати більше високий КДУ.

Змінна складова (Б) визначається з метою погодити ефективну роботу працівника ділянки (відділу) і підприємства.

Таким чином, змінна «Б» - це відсоток від прибутку підприємства. Отже, матеріальний дохід працівника включає:

посадовий оклад на основі рівня виконання або функціонала;

оцінку особистого результату, що впливає на загальний підсумок діяльності підприємства при виконанні завдань, зв'язаних безпосередньо із зоною його повноважень;

оцінку його внеску в кінцевий результат господарської діяльності підприємства на основі оцінки внеску структурного підрозділу й працівника в складі даного підрозділу (% доходу підприємства).

Дана система забезпечує:

виконання працівником функціональних обов'язків, що забезпечує безперебійну роботу всього підприємства в планових завданнях;

прояв ініціативи, відповідальності працівника з метою поліпшення показників у рамках його функціонала;

зацікавленість працівника в прояві ініціативи, що забезпечує ефективну діяльність підрозділу й підприємства в цілому для одержання дивідендів.

Зв’язок функцій мотивації i контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній i завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів i вимог; доведення конкретних цілей i завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду .

РОЗДІЛ 3. Покращення стану мотивації ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

3.1. Обрання шляхів та методів для покращення стану ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

Проведене в даній роботі дослідження теоретичних аспектів мотивації праці на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» в системі управління підприємства дозволило визначити коло питань, пов’язаних з необхідністю адаптації системи мотивів і стимулів праці до мінливого ринкового середовища, створення системи мотивації праці, яка б враховувала характер спонукаючих факторів, швидку зміну умов зовнішнього середовища та ієрархії потреб людини.

Розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності гарного керівника. Знання про вчинки людей – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та запобігти певним ускладненням. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя. Причина, яка викликає працю, формується відповідно до визначення внутрішнього характеру та природи самої природи праці, з урахуванням особистих якостей виконавця.

У ролі мотивів можуть виступати потреби й інтереси, потяги й емоції, установки та ідеали. Проте головним мотивом, що спонукає людину до будь-якої діяльності, є потреби. Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена нею незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [24].

Під час дослідження питання мотивації персоналу необхідно враховувати те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від їх культурно-освітнього рівня:

працівники цінують себе більше, ніж раніше, вони відчули, що їх побажання мають певну вагу і недоцільно їх відкидати;

працівники вже не хочуть того, що хотіли раніше, не бажають робити одне й те саме по кілька разів, вони хочуть мати змогу пізнати й випробувати свою відповідальність, а для цього необхідно більше свободи у використанні власного часу;

працівники хочуть відчувати, давати волю інтуїтивним, непередбачуваним рисам своєї натури, тому надають перевагу тим підприємствам, де можуть відчути себе колегами, працівниками, а не підлеглими [44].

Ефективність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг.

Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці [51]. Саме ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки роботи підприємства і працівника.

Продуктивність праці – це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог [5].

Варто зазначити, що зростання показників ефективності праці не лише визначає розвиток підприємства, а й відповідає принципам мінімізації витрат виробництва, а отже, слугує основним критерієм результативності управління на всіх рівнях. Задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою тощо) не у всіх випадках призводить до підвищення результативності праці.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи:

економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом;

негрошові – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

Керівництво ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» вміло комбінує різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій [17]. За ступенем важливості методи мотивації розподілилися таким чином у таблиці 3. 1.

Таблиця 3. 1

Ставлення працівників до різних методів мотивації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Стимул | Ступінь важливості, % |
| 1 | Підвищення заробітної плати | 19,3 |
| 2 | Перспективи кар’єрного зростання | 17,9 |
| 3 | Грошові премії | 8,6 |
| 4 | Соціальний пакет | 12,5 |
| 5 | Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії | 12,2 |
| 6 | Безплатне харчування у робочий час | 5 |
| 7 | Можливість отримання додаткового доходу | 6,7 |
| 8 | Проведення корпоративних свят | 8 |
| 9 | Жорстка система штрафів | 6,4 |
| 10 | Надання тимчасового помешкання | 3,1 |
|  | Всього | 100 |

Як бачимо, в наш час заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар’єрного зростання. Неабияку роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання.

Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації [37]. Система мотивування працівників на підприємстві має передбачати кілька етапів.

Перший етап – розроблення і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи.

При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;

між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;

між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму);

між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Ефективними факторами мотивації є: виховання особистості, самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; здійснення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності.

На другому етапі треба розробити покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на підготовленій філософії якості й передбачає глибокі зміни у розумінні якості праці. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі [44]. Доцільним також є моніторинг, який передбачає аналіз наявної системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційної сфери персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації.

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

* об’єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об’єктивної оцінки результатів його праці;
* передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
* адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;
* своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
* значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
* справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [47].

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці.

Можна виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства:

* стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
* мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;
* систематичний зв’язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використованому стилі взаємодії з іншими людьми.

Кожне підприємство має самостійно створювати систему мотивації «під себе», відповідно до своїх можливостей і цілей. Матеріальне заохочення може практикуватися в різних видах.

Один із методів мотивації, який широко застосовують у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, – гнучкі графіки праці. Проте недоліком такої перспективи треба назвати ізоляцію працівника.

Один із дієвих методів мотивації – створення груп самоуправління. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділами.

Правильна система мотивації на підприємстві має поєднувати найкращий досвід попередніх систем, висновки з праць науковців, побажання роботодавця та працівників [1].

Потреби нижчого порядку задовольняються забезпеченням високого рівня оплати праці і комфортним робочим місцем. Потреби вищого порядку знаходять вихід завдяки навчанню та саморозвитку працівників компанії.

Основні стратегічні напрями підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації такі:

вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;

соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток;

залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;

запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

При цьому процес застосування прогресивних форм мотивації на підприємстві має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві одного або групи фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотний зв’язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємства.

На підприємстві ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» діє певна мотиваційна система, яка включає матеріальні і нематеріальні стимули до праці. В даний час важливе місце мають саме заходи матеріального заохочення як умова забезпечення нормальної життєдіяльності працівників. Їх дієвість реалізується через грошові і матеріальні виплати, різні види винагород, доплати, надбавки та премії.

Система матеріального заохочення є налагодженою на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД», проте вона далеко недосконала і потребує певного доопрацювання після вирішення головних завдань фінансового оздоровлення підприємства.

Необхідно створити на підприємстві оптимальне співвідношення між фондами основної і додаткової оплати праці, враховуючи потреби та інтереси персоналу.

Дані звітності, результати досліджень свідчать про істотні зміни в професійно-кваліфікаційній диференціації заробітної плати. Так, оплата праці керівників вищої ланки у 25-30 разів перевищує заробітну плату працівників, які виконують найпростіші роботи.

Інший недолік системи оплати праці - відсутність зв’язку оцінки трудової діяльності з цілями організації й налагодженість системи відстеження рівня досягнення цілей як кінцевих результатів груп працівників та окремих індивідів.

Жодна із розроблених і випробуваних на практиці систем матеріальної мотивації не змогла таким чином мотивувати працівників усіх категорій, щоб вони прагнули до постійного самовдосконалення. Тобто, учасники виробничого процесу повинні самостійно намагатися якнайкраще реалізувати себе у трудовій діяльності для досягнення групового успіху, пов’язаного з цілями та результатами діяльності всього підприємства. Із усього розмаїття показників, які характеризують результати праці різних категорій працівників, можна виокремити три універсальні ознаки: обсяг чи кількість виконаних робіт; дотримування термінів виконання робіт або завдань; якість виконаних робіт і завдань. Водночас праця характеризується ще й тривалістю робочого часу, витраченого на виконання завдань. І, природно, не увесь робочий час кожного виконавця може бути корисно витрачений при виконанні своїх функціональних обов’язків, а, отже, не увесь час входить до вартості кінцевої продукції й послуг.

Ураховуючи можливості соціального ланцюжка виконання завдань (від працівника до працівника) в організації, а також цінність такої категорії як робочий час, є актуальним використання універсальної бази методики оцінки результатів праці на основі обліку корисності витрат робочого часу.

Крім того, мотивуюча дія оплати праці спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. А оскільки можливості у підвищенні заробітної плати обмежені, то мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні. У цьому зв’язку важлива роль належить заходам соціального захисту, задоволенню потреб у спілкуванні, повазі, визнанні, самореалізації та інші, які забезпечують гнучке використання традиційних способів матеріального стимулювання, орієнтацію на конкретного працівника. Це справляє позитивний психологічний вплив на працюючого, в його трудовій поведінці починають діяти додаткові мотиви.

Засобами впливу на поведінку і дії працівників, що використовуються на досліджуваному підприємстві є покарання та штрафи за порушення технології виробництва та інші недоліки в роботі. Ці методи є важливими для підтримання належного рівня дисципліни на виробництві, проте не можуть бути оптимальним способом регулювання трудової поведінки працівників. Ці недоліки виявляються в тому, що ці методи негативної мотивації часто є причинами плинності кадрів, конфліктів, непорозумінь між працівниками і керівництвом підприємства. Тому на підприємстві слід більшу увагу приділяти позитивним заохочувальним методам мотивації ніж негативним.

Велике значення як мотивуючий фактор може мати придбання працівниками акцій власного підприємства. Проте, даний механізм не достатньо розвинутий на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» через неналежну організацію дивідендної політики. На підприємстві не практикується такий захід як продаж акцій в рахунок заробітної плати і самі працівники не зацікавлені в їх придбані, оскільки виникає невпевненість в отримані доходу у вигляді дивідендів. Раціональна дивідендна політика повинна переконати працівників у необхідності і важливості вкладення коштів у власне підприємство та у можливому отриманні високих прибутків у майбутньому.

Ще однією проблемою сучасної системи управління є те, що на сьогодні відділ кадрів на підприємстві не є методичним, інформаційним, координуючим центром управління працівниками, оскільки структурно відокремлений від бухгалтерії, відділу охорони праці та техніки безпеки, які також відіграють велику роль в процесі управління працівниками. У зв’язку з цим відділ кадрів не виконує цілого ряду завдань управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи. Зокрема, це стосується управління трудовою мотивацією.

Формування належного ставлення до праці здійснюється і через нематеріальні фактори - зміст праці, співвідношення розумової та інших видів діяльності, санітарно-гігієнічні умови праці та інше. Так, із збагаченням праці, урізноманітненням робіт, підвищенням вимог до рівня кваліфікації підвищується рівень задоволеності нею.

На. досліджуваному підприємстві недостатня увага приділяється розробці і впровадженню саме нематеріальних методів мотивації трудової активності.

Керівництво підприємства повинне здійснювати заходи щодо диверсифікації виробництва, розширення асортименту продукції, постійно приділяти увагу підвищенню рівня кваліфікації і професійної майстерності персоналу, здійснювати планування кар’єрного росту, вживати заходів до наукової організації праці, це позитивно позначиться на мотивації працюючих.

На рівні підприємств необхідною є розробка спеціального відносно самостійного мотиваційного механізму, покликаного сприяти максимально ефективній реалізації мотиваційного процесу, здійснюючи безпосередній і опосередкований вплив на мотиви поведінки працівників. Основна засада вдосконалення організаційно-економічного механізму мотивації праці персоналу на підприємстві може бути сформульована наступним чином: для кожного працівника найвищий рівень матеріального достатку та морального задоволення можливі лише в тому разі, коли цей працівник досягне найдоступнішого для нього рівня продуктивності праці.

На основі результатів теоретичного і практичного дослідження доцільно запропонувати ефективні шляхи вдосконалення організаційно-економічних аспектів мотивації праці на наступний період, які дозволять покращити економічні показники діяльності ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД». При здійснені пропозицій слід враховувати реальні можливості підприємства та практичне значення запропонованих заходів. Важливим моментом є вивчення і освоєння досвіду економічно розвинених країн, в яких мотивація праці займає належне місце в управлінні персоналом. На підприємствах різних країн формуються різні мотиваційні системи.

Необхідність об'єктивізації оцінки персоналу обумовлює звернення до кваліметрії як специфічної галузі знань, що дозволяє в конкретних числових показниках висловити якісні характеристики, які, здавалося б, не піддаються кількісній оцінці. Мова йде про вимірювання результатів праці фахівців і його складності, які базуються на корисності витрат робочого часу.

Якщо результати праці керівника фірми або підприємства визначаються результатами праці всього колективу і виражаються в конкретній кінцевій продукції і конкретних економічних показниках, то результати праці спеціаліста управлінського апарату вкрай рідко можна висловити величинами. Тому й існує думка, що неможливо виміряти результати праці основної маси фахівців, а тим більше ступінь складності управлінської праці, предметом якого є інформація.

Досягнення вітчизняної управлінської науки багато в чому базуються на успіхи саме в області кількісної оцінки персоналу, зокрема на використанні кваліметричних факторно-критеріальних моделей і кваліметричних модулів, в тому числі застосовуваних для оцінювання складності результатів праці. Такі кваліметричні модулі визначають міру марно витраченого фахівцями праці (при виконанні ними робіт, які ставляться до обов'язків) через облік корисних витрат робочого часу. Робочий час, що обумовлено запізненням по термінах виконаних робіт або неякісної їх підготовкою (та відповідно додатковими витратами часу на виправлення помилок або шлюбу), "вловлюється" зазначеними модулями як марно витрачений час і виражається коефіцієнтними показниками.

Оскільки в основі таких вимірювань лежить робочий час, врахування його витрат набуває особливого значення. Щоб зробити це "руками" фахівців, вводиться самооблік праці, це змушує працівників звернути особливу увагу на цей нерухомий ресурс - час.

Самооблік праці працівника - це формулювання переліку виконаних за обліковий період (наприклад, місяць) робіт, а також зазначення тривалості виконання кожної з них в одиницях (годинах) робочого часу. Очевидно, сума таких тривалостей становить весь відпрацьований за обліковий період робочий час, який дорівнює табельному. Останнє відповідає нормам трудового законодавства. Така сума є перевірочної для визначення "правильності" складання оціночного листа кожним співробітником. Виняток становлять фахівці, результати праці яких безпосередньо відображають корисний ефект їх діяльності (безпосередньо впливає на кінцеві результати фірми).

З цього випливає, що процес самообліку праці не повинен бути заформалізованим, однак при його веденні слід враховувати три принципи.

Співробітник самостійно заповнює оцінний лист роботи за обліковий період (зазвичай це місяць або тиждень, якщо оплата праці потижнева).

Оцінний лист повинен містити перелік виконаних робіт та їх тривалість в одиницях робочого часу (зазвичай годинах).

Сума тривалостей виконаних робіт в одиницях робочого часу (годинах) повинна дорівнювати табельному робочому часу за той же обліковий період трудової діяльності працівника (тиждень, місяць).

Таким чином, в оцінному листі відбивається зміст табельного часу, який розкриває дійсну функціональну картину трудової діяльності працівника, що займає ту чи іншу посаду, на відміну від посадової інструкції, яка визначає лише напрямки цієї діяльності. "Накладення" листів експертизи на посадові інструкції дозволить виявити або деяке відставання останніх від життя, або певне відхилення того чи іншого працівника від цільової орієнтації на певні результати, або паралелізм у виконанні певних завдань.

Отримана в оціночному листі інформація має багатоцільове призначення. По-перше, вона є початковим етапом оцінки результатів праці, її первинним аналітичним базисом; по-друге, стає потужною основою для аналізу фактичної діяльності працівників, виявлення паралелізму функції; по-третє, служить порівняльною базою при перегляді посадових інструкцій.

Самооблік праці на фірмі може починатися після розпорядження менеджера, відданого бухгалтерії: "Не приймати до оплати табелі без додатків до них оцінних листів". Воно цілком правомірно, оцінний лист розкриває зміст фактичних витрат робочого часу, зазначеного в табелях. Такий примусовий підхід до реалізації системи оціночних технологій є, з одного боку, проявом певної жорсткості з боку адміністрації, а з іншого - вказує на рух до демократизації трудової діяльності, адже сам по собі самооблік праці стає актом самоврядування.

Ефективність моделі залежатиме від результату сумарного впливу на працівників підприємства усіх мотиваторів. Більшість з діючих мотиваторів мають випадковий характер. Впливаючи на людину, точніше на її ставлення до праці, вони можуть і впливати один на одного, посилюючи або послаблюючи спонукаючу дію кожного складового елемента мотиваційної моделі. Ефективне функціонування мотиваційної моделі підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов.

Для здійснення ефективної мотиваційної політики у наступному періоді необхідно звернути увагу на можливе покращення традиційних методів мотивації та створення нових, прогресивних методів, що забезпечать досягнення певного соціального ефекту.

При нарахуванні заробітної плати працівникам підприємства ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» за виконану ними роботу можна враховувати ступінь її творчості, новизни, самостійності виконання, ступінь відповідальності та спеціалізації. Справедлива оцінка трудової діяльності за цими критеріями сприятиме підвищенню мотивації працівників.

Для ефективнішого керування програмами доплат на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» необхідно ретельно їх відбирати, уникати надмірного охоплення і забезпечувати лише тими видами допомоги, які потрібні працівникам. Програми доплат потрібно доводити до відома працівників і роз’яснювати їм, щоб вони користувалися ними ефективно й цінили те, що пропонує їм керівництво підприємства.

3.2. Визначення витрат та обґрунтування джерел фінансування заходів

Персонал як певна сукупність працівників підприємства становить ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності. Інтерес власників підприємства до ефективного використання персоналу зумовлений, насамперед, наявністю витрат на його утримання і прагненням максимізувати їх віддачу. Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо.

ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» витрачає певну суму коштів, пов'язану з залученням до роботи персоналу, тобто здійснює витрати на персонал. До таких витрат належить: заробітна плата; нарахування на заробітну плату у вигляді відрахувань на соціальне і пенсійне страхування; страхування на випадок безробіття; обов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві; витрати підприємства на соціальні виплати і пільги, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів.

Серед показників витрат на персонал:

загальна сума поточних витрат на персонал підприємства;

витрати на оплату праці (фонд оплати праці підприємства);

середня заробітна плата;

величина обов'язкових соціальних виплат, які здійснюються відповідно до норм чинного законодавства;

поточні витрати на утримання соціальної інфраструктури підприємства;

середні витрати на утримання одного працівника;

частка витрат на заробітну плату у складі поточних витрат підприємства;

частка витрат на утримання персоналу у складі поточних витрат підприємства;

частка витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства.

Пошук напрямків економії витрат на персонал можна здійснити через аналіз рівня ефективності його праці. Безпосередньо ефективність роботи персоналу оцінюють за допомогою показників, які відображають рівень продуктивності праці на підприємстві. Показники продуктивності праці можуть бути покладені в основу системи мотивації персоналу підприємства.

Сучасний рівень організації оплати праці не дозволяє зробити висновків про серйозні успіхи в її цільовій спрямованості та використанні для реалізації мотиваційної політики. Щоб оплата праці відповідала цілям управлінської стратегії (розвитку почуття спільності в працівників, вихованню їх у дусі партнерства, раціональному сполученні особистих і суспільних інтересів), необхідною є зміна її мотиваційного механізму. Оплата праці повинна психологічно та економічно спрямовувати працівника на чітке розуміння взаємозв'язку між вимогами, які висувають до нього підприємство, та його внеском у кінцеві результати. Витрати на оплату праці є складовою частиною поточних витрат підприємства, вони формують фонд оплати праці й складаються з декількох частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Організація оплати праці здійснюється на основі законодавчих та інших нормативних актів. Договірне регулювання оплати праці працівників підприємств будується на основі системи угод, які укладаються на державному (генеральна угода), галузевому (галузева угода) або регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір) рівнях відповідно до Закону України "Про колективні договори і угоди".

Угода на державному рівні (генеральна угода) в частині, що стосується заробітної плати і трудових доходів у цілому, згідно з Законом України "Про колективні договори і угоди", має містити такі складові: обсяг прожиткового мінімуму і мінімальних соціальних нормативів, мінімальні соціальні гарантії у сфері оплати праці всіх груп і верств населення, які б забезпечували достатній рівень життя, умови зростання фондів оплати праці та міжгалузеві співвідношення в оплаті праці.

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо нормування й оплати праці, встановлення для підприємств галузі мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації (межею єдиної тарифної сітки) та мінімальних обсягів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі, умов зростання фондів оплати праці, міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці. Галузева угода не може погіршувати становище працівників порівняно з генеральною угодою.

Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи. Колективний договір може укладатися також у структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів.

Відповідно до чинного законодавства колективний договір є єдиним нормативним актом на рівні підприємства, в якому мають закріплюватися всі умови й обсяги оплати праці. Відсутність на підприємстві колективного договору означає відсутність на ньому основного нормативного акта, що має регулювати соціально-трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективним договором визначаються форми, системи, обсяг заробітної плати та інших трудових виплат - надбавок, доплат, премій, установлюється рівень гарантій, компенсацій і пільг, система участі трудового колективу в розподілі й використанні прибутку (якщо це не передбачено статутом, умови регулювання фонду оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Норми колективного договору, що дозволяють оплату, нижчу від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижчою від державних норм і гарантій з оплати праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів на строк, не більший ніж шість місяців.

Як складова колективного договору на підприємствах розробляється тарифна угода, яка, по суті, є договором між представниками сторін переговорів з питань оплати праці та соціальних гарантій.

Основою організації оплати праці є тарифна система, яка використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а робітників - залежно від їх кваліфікації, і включає:

тарифну сітку;

тарифні ставки;

схеми посадових окладів;

тарифно-кваліфікаційні довідники.

Тарифна сітка встановлює відповідні співвідношення в оплаті праці персоналу різної кваліфікації і містить перелік тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів.

Тарифна ставка - це сума заробітної плати, яка виплачується працівнику за відпрацьовану годину.

Формування тарифної системи оплати праці провадиться на основі тарифної ставки робітника першого розряди та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень обсягів тарифних ставок (посадових окладів) за розрядами тарифної сітки (посадами, групами посад, схемами посадових окладів).

Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам провадиться власником або уповноваженим ним органом згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником за погодженням із профспілковим або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Тарифно-кваліфікаційні довідники - збірники нормативних актів, що містять кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані за виробництвами та видами робіт і призначені для тарифікації робіт, надання кваліфікаційних розрядів робітникам.

Тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів установлюються підприємствами, установами, організаціями в колективному договорі з дотриманням норм, передбачених законодавством, генеральною, галузевими (регіональними) угодами.

Галузева (регіональна) угода передбачає обов'язкові для застосування на підприємствах, що регулюються цієї угодою, тарифні сітки для оплати праці робітників та схеми посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Посадові оклади керівникам, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям установлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посади та кваліфікації працівника.

Основними елементами тарифної сітки є тарифні розряди та відповідні їм тарифні коефіцієнти ставок заробітної плати. Діапазон тарифної сітки (співвідношення ставок оплати праці її крайніх тарифних розрядів) визначається наявністю робіт різної складності та коливається від 1:1,6 до 1:2,5.

Залежно від діапазону тарифної сітки може встановлюватися кількість розрядів. Від 5 до 10 розрядів цілком достатньо для обґрунтованої диференціації ставок заробітної плати.

Під час визначення міжрозрядних тарифних коефіцієнтів слід дотримуватися таких вимог:

міжрозрядна різниця повинна становити не менш як 10 %;

шкала тарифних коефіцієнтів є рівномірною або прогресивною, коли тарифний коефіцієнт кожного наступного розряду підвищується більш як на 10 %;

шкала тарифних коефіцієнтів будується прогресивно-регресивною (де вихідні діапазони - більше ніж 1:2,0), коли до 4-5 розрядів йде прогресивне зростання тарифних коефіцієнтів, а далі - зростання зменшується.

Для ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» найбільш доцільно підійдуть 5 тарифних розрядів (табл. 3. 2).

Таблиця 3. 2

Тарифні коефіцієнти для ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тарифні розряди | І | II | ІІІ | IV | V |
| Тарифні коефіцієнти | 1,0 | 1,12 | 1,25 | 1,41 | 1,60 |

Абсолютна величина тарифної ставки робітника І розряду визначається згідно зі встановленим державою розміром мінімальної заробітної плати. Тарифні ставки робітників вищої кваліфікації обчислюються на основі тарифної ставки першого розряду та міжкваліфікаційних співвідношень величин тарифних ставок.

Для оплати праці спеціалістів, працівників технічних служб, керівників та інших категорій працівників застосовуються схеми посадових окладів, що будуються на різних засадах:

єдина схема посадових окладів, яка передбачає максимальні та мінімальні ставки посадових окладів;

єдина схема посадових окладів, що передбачає коефіцієнти їх диференціації за посадами, в якій конкретні розміри посадових окладів визначаються множенням коефіцієнта за кожною посадою на визначену в галузевій угоді або колективному договорі мінімальну ставку для розрахунку посадових окладів;

єдині тарифні сітки з розрядами для робітників, керівників, спеціалістів, фахівців і технічних службовців промислово-виробничого та окремо для працівників непромислового персоналу підприємства;

єдина тарифна сітка з оплати праці всіх категорій персоналу підприємства.

Мотиваційна модель як об’єкт управління дає можливість постійно здійснювати контроль за її ефективністю і, за необхідності, втручатися в її функціонування з метою одержання бажаного результату.

Основними джерелами фінансування витрат ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» на мотивацію персоналу є власні засоби підприємства (статутний фонд, прибуток) і позикові засоби (кредити банку, бюджетні асигнування). Засоби, авансовані для формування запасів товарно-матеріальних цінностей, заділів незавершеного виробництва, готовій продукції на складі і здійснення розрахунків, відновлюються після надходження на розрахунковий рахунок підприємства доходу від продажу продукції.

Унаслідок того, що процес виробництва здійснюється в певній технологічній послідовності, коли безперервно відбуваються стадії придбання сировини і підготовки його до виробництва — перетворення сировини на напівфабрикати, потім в незавершене виробництво, і, нарешті, в готову продукцію, потреба в засобах на покриття виробничих витрат на кожній з цих стадій виникає у підприємства одночасно. В обмін раніше придбаної сировини і витраченого на виготовлення напівфабрикатів, підприємству необхідно придбати нову партію сировини; запас напівфабрикатів, використаний в незавершеному виробництві, необхідно поповнити за рахунок нової партії напівфабрикатів. А запаси готової продукції на складі підприємства в ході її реалізації заповнюються за рахунок незавершеного виробництва. У результаті такої послідовності і безперервності процесу виробництва засоби, вкладені в ці витрати, переходять з однієї стадії в іншу, здійснюють кругообіг. Після завершення кругообігу вони, як правило, повністю відшкодовуються з валового доходу підприємства. Отже, вони не витрачаються безповоротно, а лише авансуються, постійно знаходячись в обороті підприємства.

Підприємство здійснює також витрати на соціально-культурні заходи, направлені на підвищення кваліфікації працівників, підготовку кадрів, поліпшення соціально-культурних і житлово-побутових умов працівників підприємства. Ці витрати, що мають значення для соціального розвитку колективу частково включаються до складу валових витрат, частково здійснюються за рахунок прибутку, бюджетних і цільових надходжень, засобів профспілкових організацій.

Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Необхідно визнавати, що різноманітність потреб має право на існування. Тому першим кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання треба використовувати кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників.

На основі кваліметричної моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов’язки. Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

3.3. Кваліметрична оцінка роботи працівників та рекомендації до подальшого розвитку мотивації на харчовому підприємстві

Оцінка результатів праці складається з двох компонентів: оцінки своєчасно виконаної кількості (обсягу) та оцінки якості виконаних робіт. Технологія "соціального ланцюжка" розкриває зміст кількості і якості праці з позицій корисності (марності) витрат робочого часу. При цьому завдання, виконані своєчасно, але не в повному обсязі або неякісно, ​​перешкоджають ефективній роботі інших ланок ланцюжка (перш за все керівників). Тому на практиці підхід, який базується на корисності витрат робочого часу, реалізується за допомогою претензій (в годинах робочого часу) від тих, хто в "соціальному ланцюжку" є споживачем виконаної в повному обсязі, але несвоєчасно пред'явленої або неякісної роботи.

І в тому, і в іншому випадку величина претензій визначається втраченим часом. Тільки в першому випадку це буде час очікування запізнілою роботи, а в другому - час, витрачений кимось (не «винуватцем") на усунення помилок, дефектів.

У першому випадку запізнення у виконанні будь-якої роботи на певний час може "потягнути" за собою цілий ряд простоїв працівників по ланцюжку. Тоді вся претензія (марно витрачений час) виразиться не в витратах часу - 8 год., а в набагато більшій величині. Ця величина повинна відбитися в оцінці результатів праці "винного".

Облік в оцінці праці претензій від тих, хто в "соціальному ланцюжку" "постраждав" від несвоєчасно і неякісно виконаної роботи, здійснюється за допомогою спеціального кваліметричного модуля:

(3. 1)

де - міра корисності праці,

1 - максимальний рівень корисності витрат робочого часу,

- величина претензій в годинах робочого часу,

- фактично витрачений робочий час на виконання всіх робіт в обліковому періоді.

Цілеорієнтіроване стимулювання праці на основі пайового методу передбачає поряд з матеріальним інтересом (обумовленим збільшенням або зменшенням винагороди в залежності від результатів праці) включення елементів суперництва між співробітниками підрозділів як фактора підвищення продуктивності праці. Справа в тому, що пайовий метод змушує працівників користуватися загальним "пирогом", відрізаючи від нього строго певний шматок на очах у інших членів колективу. Цей шматок повинен відповідати трудовому внеску кожного учасника.

Такий поділ висуває особливі вимоги до об'єктивності оцінки праці. Це істотно впливає на ставлення співробітників до виконуваної роботи, так як в цій ситуації вони постійно контролюють один одного. В цьому випадку і самооблік праці здійснюється більш суворо як щодо складання переліку виконуваних робіт (куди вже не можуть потрапити фактично невиконані роботи), так і з позицій об'єктивізації тривалості витраченого на їх виконання робочого часу.

Технологія пайового методу розподілу заробленої колективом підрозділу загальної суми винагороди (це може бути преміальний фонд, загальний приробіток або певна частина фонду оплати праці, виділена спеціально для пайової розподілу по трудовому внеску відповідно до оцінки результатів праці) досить проста.

Розглянемо цей універсальний методичний підхід до оцінювання складності праці фахівців різних кваліфікаційних категорій, який в принципі можна застосовувати для оцінювання складності праці і керівників, і робочих (в даний час для робітників складність виконуваних робіт визначена тарифікаційним довідником - розрядної сіткою - нормами часу на виконання робіт, правда, постійно відстаючими від життя).

Такий підхід будується на кваліметричній основі розкладанням будь-якого складного явища на основні складові його фактори (частини). Кожен з них має вагомість чи важливість, виражену в частках від цілого так, щоб сума часток дорівнювала цього цілого. При цьому кількість факторів не має значення, важлива лише їх сума.

Найбільш зручною формою реалізації цього принципу є ситуація, коли ціле приймається за одиницю, а складові фактори (частини) виражаються в частках одиниці. Вагомість кожного фактора в соціально-математичних моделях визначається, як правило, експертним шляхом із застосуванням соціального методу попарного порівняння.

Для розкладання такого цілісного явища якісного характеру, як складність праці, на складові частини, аналізується зміст виконуваних робіт і виділяються загальні чинники, в тій чи іншій мірі властиві будь-якого виду трудової діяльності. Тому запропоновані далі моделі оцінки складності праці можна використовувати на підприємствах, в установах і організаціях різного профілю.

Виділенням факторів і встановленням їх вагомості завершується перший етап формування кваліметричної моделі оцінки складності праці будь-якого фахівця.

Дослідження змісту праці, що проводяться протягом останніх двох десятиліть в різних науково-дослідних інститутах, дозволяють зупинитися на наступних досить універсальних факторах складності праці фахівців різних категорій (посадових обов'язків):

характер робіт, що становлять зміст праці;

різноманітність (комплексність) робіт;

самостійність виконання робіт;

масштаб і складність керівництва;

додаткова відповідальність.

При цьому перший фактор характеризує технологію трудового процесу, а чотири наступні більшою мірою обумовлені організацією праці. Сукупність цих факторів стосовно до всіх видів робіт, на думку розробників, забезпечує досить повну і всебічну характеристику їх складності.

Запровадження цієї системи нарахування надбавки за високу кваліфікацію дасть змогу вирішити такі проблеми:

припинити конфлікти на підприємстві, зумовлені виплатою чи не виплатою винагороди;

змусити працівників активно займатися впровадженням новацій, на що раніше, як правило, не вистачало часу;

стимулювати працівників підприємства займатися конкретними справами, переглянути організацію праці на своїх робочих місцях;

в адміністрації зникли б проблеми з тимчасовою заміною працівників (через хвороби, відпустки тощо), оскільки останні можуть замінити один одного. Метод кваліметричної оцінки може бути представлений у наступному вигляді (табл.3. 3):

Таблиця 3. 3

Кваліметрична модель оцінки складності робіт, які виконують

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактори складності робіт (і) | Вагомість робіт (А) | Критерії оцінки факторів (j=l,2,3,. .) | Значення Критеріїв (Xjj) |
| Ступінь творчості | 0,30 | Праця:  творча;  формально-логічна;  технічна. | 1,0  0,6  0,2 |
| Ступінь новизни | 0,25 | Робота:  лише розпочинається;  повторюється нерегулярно;  повторюється регулярно, впродовж кварталу. | 1,0  0,5  0,2 |
| Ступінь самостійності виконання | 0, 20 | Виконання роботи:  самостійне;  за загального керівництва начальника чи згідно із інструкцією;  за безпосереднього керівництва начальника. | 1,0  0,6  0,2 |
| Ступінь відповідальності (через масштаб виробництва) | 0,15 | Відповідальний:  за колектив;  за роботу групи (2 і більше працівників);  лише за себе. | 1,0  0,6  0,3 |

Закінчення табл. 3. 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ступінь спеціалізації | 0,10 | Робота:  різнопланова із усіх робіт підрозділу;  різнопланова за визначеними розділами певної сфери;  однопланова вузькоспеціалізована. | 1,0  0,6  0,1 |
| Разом | 1,0 |  |  |

Для розрахунку комплексної оцінки складності кожної роботи необхідно використати наступну формулу:

Кскл. = ∑АiXij, (3. 1)

де А - вагомість робіт;

X - значення відповідних критеріїв оцінки факторів.

Цей коефіцієнт перемножується на час роботи працівника, чим цей фактичний час збільшується на цей коефіцієнт і оплата праці проводиться уже за нововизначеним часом. Таким чином, виконуючи роботу різного ступеню складності, працівник має можливість донарахувати собі додатковий час, а разом з тим і додаткову оплату. Проте, слід враховувати, що запровадження даного коефіцієнта в практичній діяльності ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» викличе зміни у структурі і обсягах фонду оплати праці.

Оцінка роботи працівників усіх категорій через оцінку кількості чи обсягу виконаних робіт, своєчасності й якості їх виконання прямо пов’язана з кінцевими цілями підприємства. Перший етап експерименту із кваліметричної оцінки роботи працівників полягає у самообліку праці, зокрема в тому, що кожний працівник підрозділу впродовж місяця записує в оціночний лист усі виконані ним завдання, попередньо сформулювавши їх як завершені роботи. Окрім того, всі виконані роботи характеризуються тривалістю робочого часу, яку кожний виконавець сам для себе визначає орієнтовно. Терміни виконання визначаються вищестоящим керівником. Наприкінці місяця результати праці розраховують за формулами, враховуючи якість, кількість та своєчасність виконаних робіт, претензій, що надійшли на певних виконавців.

Важливим елементом винагороди працівника за його працю є премії.

Вважається за необхідне розробити підходи до формування преміальних систем для працівників основної діяльності, виходячи з принципів, що повинні стати правилами, а саме:

система повинна бути досить проста і зрозуміла кожному працівнику;

система повинна бути гнучкою, що дає можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи;

розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше);

заохочення персоналу важливо організовувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні;

системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород;

системи заохочень повинні сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в "ділових зв’язуваннях" з іншими співробітниками.

працівники повинні бачити чіткий взаємозв’язок між результатами своєї роботи і діяльністю підприємства (до чого можуть привести помилки співробітників і до чого ведуть успіхи кожного з них) [21, с.121].

Виходячи з цих правил можна запровадити на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» розробити нову систему преміювання. Можна запропонувати ввести преміальну систему для стимулювання працівників основного виробництва, а саме: операторів виробництва, водіїв навантажувачів. Від безпосередньої роботи цих співробітників залежать виробничі показники: обсяг і якість випущеної продукції. Техніки технічного відділу не виробляють продукцію, однак від їхньої компетентності, зацікавленості, уміння швидко усунути несправність залежить час активної експлуатації устаткування, його ефективність роботи.

Начальник зміни, контролер складу за структурою компанії відносяться до більш високого рівня. Мотивуючим фактором для них є сама заробітна плата, її рівень та рівень особистої відповідальності. Для дотримання їх повної незацікавленості в результатах підрахунків ефективності, кількості зробленої і прийнятої лабораторією якості продукції вони виключені з преміальної системи, як і інженери з якості, роль яких - бути незалежними контролерами випущеної продукції.

При стимулюванні робітників важливо дотримуватися принципу "швидко і зрозуміло". Тому премія повинна підраховуватися щотижня і виплачуватися щомісяця. Місяцем вважається корпоративний виробничий місяць, що починається в перший понеділок після попереднього виробничого місяця і закінчується в останню п’ятницю календарного місяця. Таким чином, виробничий місяць складається з 4 чи 5 повних виробничих тижнів.

Операторам, що працюють безпосередньо на пакувальних лініях, премія розраховується виходячи з отриманої продуктивності лінії. Операторам у зоні змішування, розпадання, водіям навантажувачів, технікам премія розраховується виходячи з загальної середньої, досягнутої по підприємству, продуктивності.

Оператор, що працює безпосередньо на лінії, застосовуючи додаткові зусилля, здатний збільшити продуктивність її роботи. Результат видний наочно, оператор знає свій результат наприкінці зміни. У досягненні цього результату бере участь весь екіпаж лінії (4-6 осіб). Інші оператори впливають на цей результат побічно.

Оператори, що працюють у зоні змішування, готують заміс, надалі використовуваний у процесі упакування. Кількість замісів за зміну може бути від 6 до 9 і залежить не стільки від напруженості роботи операторів, скільки від виробничої необхідності. Вважається доцільним стимулювати більшу кількість замісів протягом зміни, оскільки зроблені понад план заміси залишаться невикористаними до початку наступної зміни, і внаслідок чого можуть бути створені проблеми в його упакуванні. Важливіше простимулювати якість, оскільки від неухильного дотримання всіх параметрів залежить ефективність лінії (тобто параметри можуть бути прийнятні з погляду стандартів, але їхнє відхилення від "ідеальних" змусить операторів лінії витрачати час на налагодження устаткування під цей заміс). Крім цього, при перевищенні плану в зоні змішування роботи виконуються у швидкому темпі, оператор квапиться, що призводить до просипів сировини, і відповідно збільшуються втрати сировини, з’являється запиленість на робочому місці, потрібно більше часу на прибирання робочого місця, оскільки критерієм є утримання його в чистоті.

Водій навантажувача також побічно впливає на ефективність роботи виробництва: від його акуратності й моторності залежить своєчасна подача сировини і пакувальних матеріалів.

Техніки безпосередньо впливають на час простоїв, їх скорочення (особливе скорочення незапланованих прояв, швидкий ремонт устаткування, його налагодження) і відповідно на час ефективної роботи устаткування і його "безпроблемність" для операторів.

Отже, доцільно розраховувати премію виходячи з двох показників: продуктивності лінії для операторів, що безпосередньо працювали протягом місяця на лінії, і середньомісячної продуктивності роботи заводу для всіх інших.

У розрахунок премії повинна братися тільки якісна продукція, тобто продукція прийнята лабораторією якості. Якість не випадково виключена із системи стимулювання. Продукція, випущена з порушенням вимог, що не повідає стандартам, неякісно запакована відноситься до бракованої продукції і не враховується при розрахунку обсягу зробленої продукції. Інженери з якості, знаходячись в іншому структурному підрозділі, ніж оператори виробництва, і не будучи включеними в преміальну систему, є особами, що зберігають неупередженість в оцінці якості продукції (чому сприяє і більш високий рівень заробітної плати, ніж в операторів).

Досягнення високої продуктивності праці не звільняє операторів від виконання інших функцій, зокрема якісного проведення прибирання на робочому місці. Утримання робочого місця в чистоті, акуратний зовнішній вигляд, дотримання всіх санітарно-гігієнічних вимог є обов’язковою умовою поза системою стимулювання і контролюється, насамперед, начальником зміни за участю начальника лабораторії якості і начальника виробництва. Такі порушення, якщо вони виникають, припиняються на оперативному рівні. Як відомо, при накладенні стягнення ніякі заохочення (у тому числі і премії) не допускаються трудовим законодавством України доти, поки стягнення не зняте офіційно. Таким чином, і виконання санітарно-гігієнічних вимог, і випуск якісної продукції не стимулюються додатково, а є необхідними умовами роботи.

Максимальний розмір премії варто зафіксувати в абсолютній цифрі, а не у відсотках від базової заробітної плати. Це дає можливість робити публічними результати преміювання, не розкриваючи конфіденційну інформацію про заробітну плату, установлювати цю суму на визначений період, враховувати інфляцію, її вплив на реальну вартість цієї премії, що не призводить до автоматичної зміни преміального фонду при підвищенні базової заробітної плати, і, таким чином, дає роботодавцю більше незалежності.

Засоби поліпшення мотивації праці на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» об’єднуються в п’ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і негрошове стимулювання.

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму сплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищенню виробництва праці

Наступний напрям поліпшення мотивації на досліджуваному підприємстві - вдосконалення організації праці - містить встановлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосовування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника.

Розширення робочих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов’язки деяких функцій планування і контролю за якістю основній, а інколи і суміжній продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем цього часу. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності.

Стан робочого місця щоденно повинен оцінюватися побально. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;

знати фактори, які впливають на мотивацію;

формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;

усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна стратегія має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

В цілому система управління мотивацією здійснюється при використанні наступних методів:

використання грошей як міри винагороди;

застосування покарань;

розвиток співучасті;

мотивація через роботу;

винагороди і визнання досягнень;

залучення працівників до управління;

заохочення і винагороди групової роботи.

Належна система мотивації праці повинна забезпечувати сталість і відданість кадрового персоналу та певний рівень дисципліни своєму підприємству. Адже, перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до конкурентів не сприятиме успішній діяльності підприємства. Наскільки ефективні організаційно-економічні методи мотивації можна визначити через показники плинності, стабільності персоналу, рівень дисципліни [23, с.70].

Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної системи.

Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної системи саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на підприємстві, сформувавши стійкі групи (зміни), які б були зацікавлені в досягненні поставлених підприємством цілей та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов’язати відділ кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Провести автоматизацію відділу кадрів з метою полегшення та покращання роботи останнього.

Базисні засоби мотивації дозволяють задовольняти переважно потреби першого рівня. Додаткові засоби забезпечують можливість реалізації духовного й інтелектуального потенціалу працівника. На базі розроблених концепцій і моделей удосконалення засобів мотивації можна створити комплексну програму. Місія цієї програми - створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу.

Головні цілі програми це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу.

У процесі реалізації даної моделі на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» можна отримати наступні результати:

1) в області оплати праці:

пов’язування матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;

зниження гнучкості і розмаїтості форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг;

збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород.

2) в області оцінки персоналу:

збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих;

підвищення рівня об’єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів;

підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

3) у сфері продуктивності праці:

підвищення якості роботи персоналу;

ріст відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, але і за групові результати праці;

підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між ними, так і між підрозділами організації.

Розробка і упровадження всієї програми ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» розрахована на досить тривалий період часу і повинна проходити наступні етапи.

На першому етапі (5-6 місяців) планується розробка і впровадження програми удосконалення базисних засобів мотивації персоналу. Цей етап включає наступні заходи:

розробка програми удосконалення базисних засобів;

упровадження програми в рамках служб (відділів);

доробка програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу;

упровадження програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу в рамках всієї організації.

На другому етапі (12-18 місяців) планується розробити і впровадити програму розвитку додаткових засобів мотивації персоналу.

Таким чином, у рамках програми передбачаються 5 головних напрямків, діяльності:

створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів у працівників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;

розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів з формування програми;

надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні нового мотиваційного механізму;

організація широкої пропаганди цілей і задач програми;

анкетування й опитування персоналу для уточнення цілей і задач програми.

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Отже, суть трудової мотивації полягає у розробці такої системи стимулів, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров’я, освіти.

На ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» для посилення мотивації було запропоновано кваліметричну систему мотивації, модель удосконалення засобів мотивації персоналу.

Підвищення самостійності працівників у виконанні виробничих функцій повинно поєднуватися із відповідальністю за виконувану роботу. Активна участь в прийнятті управлінських рішень повинна поєднуватися з результатами праці. Звідси головний стратегічний курс на високий рівень освіти, кваліфікації й етики працівників, надання широкому колу співробітників умов для розширення знань, безперервного підвищення професійної майстерності, самовираження.

Висновки

У ході проведеного дослідження було встановлено, що українська харчова промисловість на сьогодні переживає нелегкі часи. Процес втрати інтересу працівника до праці та його пасивність приносить дуже відчутні результати. Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, керівник повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди, керівнику необхідно виділити визначені параметри роботи та змінити ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішнє стимулювання, відчуття особистого внеску в продукцію,що випускається.

У роботі були розкриті такі питання:

1. Досліджено теоретичний матеріал із проблем мотивації.
2. Проаналізовано стан та мотивацію на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД».
3. Розроблено пропозиції по вдосконалюванню мотивації персоналу ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД», а саме запропонована кваліметрична оцінка роботи працівників.

Проведені теоретичні дослідження, а також дослідження з підвищення мотивації персоналу на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» дозволяють зробити такі висновки:

1. Сьогодні існує велика кількість підходів до трактування поняття мотивації, оскільки в ролі мотивів можуть виступати потреби й інтереси, потяги та емоції, установки й ідеали.
2. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка більш адекватно може відображати питання мотивації трудової діяльності особистості. Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці.
3. Ефективність праці вимірюється її продуктивністю, якістю та інтенсивністю. При цьому найважливішим показником ефективності праці є її продуктивність, яка характеризує витрати праці на виробництво одиниці продукції.
4. Аналіз теорій трудової мотивації виявив їх внутрішні протиріччя: неможливість охопити весь процес праці, не розділяючи його результати і спонукальні причини.
5. Головний мотиваційний фактор, а саме, оплата праці персоналу, на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД», використовується неефективно.

Проведені практичні дослідження з мотивації персоналу на ПрАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД» дають змогу зробити наступні рекомендації:

1. У процесі побудови мотиваційної системи потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.
2. При побудові моделей мотивації спеціалісти вимушені керуватися перш за все особливостями конкретного колективу, власним досвідом та інтуїцією. Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається на матеріальне стимулювання та інтуїтивній вибір методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником в залежності від обставин. Сучасні організації надають перевагу найпростішій моделі традиційного матеріального стимулювання - загроза звільнення, оклад плюс премія.

Список використаних джерел

1. Motivation within a creative environment (Мотивація в творчому середовищі) [Електронний ресурс] // The Times – 2010.– Режим доступу: http://www.thetimes100.co.uk/case–study––motivation–within–creative-environment––89–405–1.php.
2. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал - 2005. - №9. - с. 81 - 84.
3. Байда О., Моргулець О. Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технології. - 2006. - №1. - с. 55 - 57.
4. Балабанова Л.В., Сордор О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. - К.: ВД Професіонал, 2006. - 512 с.
5. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2006. – 313 с.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник – К.: Атіка, 2005 – 480 с.
7. Варжапетян А.Г. Квалиметрия: Учебное пособие. – СПб.: ГУАП, 2005.
8. Виноградський М.Д., Виноградська М. Д., Шкапова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посібник. - 3-тє вид., виправлене. - К.: Кондор, 2004. - 598 с.
9. Волнухина Є., Мельник Ю. Мотивація - стимул є системою індивідуального підходу до кожного робітника. - Служба кадрів. 2005. - №11. - с. 61 - 64.
10. Вудвуд В., Шуткевич Т. Проблеми виробництва харчової промисловості України в сучасних умовах господарювання // Молодий вчений. – 2015. – № 2(17). – с. 17–20.
11. Гандич І. Чудо нематеріального стимулювання // Менеджмент и менеджер. - 2005. - № 3 - с. 31 - 35.
12. Гаркавенко Н.О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - № 10. - с. 132 - 142.
13. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації працітрудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. - №2. - с. 94 - 97.
14. Греськін Т.С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці // Держава та регіони. - 2006. - №2 - с. 69 - 71.
15. Грифін Р., Яцура В., Олесневич Д. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
16. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник - К.: "Знання", 2006. – 559 с.
17. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – с. 102–104.
18. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/
19. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. - 2006. - № 8. - с. 79 - 82.
20. Дудяшова В. П. Мотивація праці в менеджменті: Навчальна допомога. - Кострома: видавництво КГТУ, 2006. - 80 с.
21. Економіка підприємства: Підручник / За редакцією С.Ф. Покрокивного. - Видання 2-ге перероблене та доповнене. - К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
22. Економіка підприємства: Посібник / За редакцією П.С. Харіва. - Тернопіль: Економічна думка. 2004. – 500 с.
23. Ермакова А. Формирование позитивного мотивационного климата // ОтделКадров. - 2005. - №8. - с. 70 - 72.
24. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – с. 65– 73.
25. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті // Персонал. -2006. - №9. - с. 53 - 59.
26. Закон України "Про внесення змін в деякі законодавчі акти України відносно відпусток" від 6 лютого 2003 р. № 490-1V.
27. Закон України "Про індексацію грошових доходів населення" в редакції від 25 квітня 1997 р. № 234/97-ВР.
28. Закон України "Про колективні договори і угоди" від 1 липня 1993 р. № 3356-ХІІ.
29. Закон України "Про оплату праці" від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.
30. Закон України "Про охорону праці" від 21 листопада 2002 р. № 229-ІУ.
31. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови // Економіка України. - 2005. - №11. - с. 81 - 97.
32. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Міністерства статистики України від 11 грудня 1995 р. №328.
33. Калейчик М. М. Квалиметрия: Учебное пособие. – 3-е изд., стер. – М.: МГИУ, 2005.
34. Караваєв І. Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства // Бізнес-консультант. - 2007. - №1. - с. 32-33.
35. Керанчук Т. Л. Сучасні проблеми розвитку молочного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] // Збірник наук. праць. — М.: — 2015. — № 4. — Режим доступу http://www.global&national.in.ua/archive/4&2015/86.pdf
36. Кернасюк Ю. В. Молочний сектор: реалії і перспективи [Електронний ресурс] // Агро-бізнес сьогодні: інтернет-журнал. — 2015. — № 6. — Режим доступу: http://www.agro&business.com.ua/ekonomichnyi&gektar/2805&molochnyi&sektor&realiii&i& perspektyvy.html
37. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
38. Концепція створення системи державної підтримки експорту України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/zed/strategy/ukr/7298.html
39. Корецька С. О. Мотивація трудової діяльності в соціально-економічному механізмі регулювання ринку праці і заробітної праці // Держава та регіони. - 2006. - №3. - с. 151 - 156.
40. Корольова К. Взаємозв’язок мотивації і рівня професійних досягнень // Персонал. – 2008. – №2. – с. 50 – 55.
41. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання // Фінанси України. - 2005. - №5. - с. 56 - 59.
42. Криворотько І. О. Аналіз кадрових ризиків та шляхи їх зниження на промислових підприємствах // Держава і регіони. - 2007. - № 1. - с. 165 - 168.
43. Кузнецький В. Заохочення і покарання // Галицькі контракти, 2005. - №16. - с. 44 - 46.
44. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. − № 15.2. – с. 256–261.
45. Кушнір Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах // Синергія. - 2004. - № 1. - с. 4- 11.
46. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу: http:www.economy.nayka.com.ua
47. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників // Науковий вісник.
48. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000. - 268 с.
49. Маусов Н. Менеджмент персоналу - ключова ланка внутріфірмового керування // Проблеми теорії й практики керування. - 2005. - № 6.
50. Махсма Н.Б. Економіка праці та соціально - трудові відносини: Навч. посібник - К.: Атака, 2005. – 304 с.
51. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – с. 149–155.
52. Міністерство аграрної політики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.minagro.gov.ua/
53. Морозова, Г. А. Разработка маркетинговой стратегии: Волго- Вятская акад. гос. службы. Нижний Новгород, - 2011. -2-е изд., доп.
54. Морозова, Г. А. Управление служебной карьерой: Труды Всероссийской научно-практической конференции.– Н.Новгород, - 2009, с. 64-66.
55. Мостенська Т. Стан та перспективи розвитку ринку продовольчих товарів в Україні // Харчова і переробна промисловість. – 2009. – № 1. – с. 8–12.
56. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, - 2006. - 311 с.
57. Никифоренко В. Г. Управління персоналом:Навч. посібник. - 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
58. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. - К.: Академвидав, - 2003. – 568 с.
59. Петрович Й. М. Формування потреб розвитку та джерела виникнення мотивації персоналу // Регіональна економіка. - 2006. - № 4. - с. 265 - 267.
60. Підсумки роботи харчової промисловості за 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://minagro.gov.ua/node/20612.
61. Подольчак Н. Підвищення ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R - теорія мотивації // Економіка України. - 2005. - №9. - с. 61 - 70.
62. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством // Економіка. - 2006. - №12. - с. 47 - 49.
63. Порядок проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплат, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2001 р. № 159, зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 31 березня 2008 р. № 43.
64. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку розрахунку середньої заробітної плати" від 8 лютого 1995 р. № 100.
65. ПрАТ " БІЛОВОДСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ ЗАВОД" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://belmaclozavod.pat.ua/
66. Примак Т. О. Економіка підприємства: Навч. посібник. - 3-тє видання, перероблене і доповнене. - К.: Вінар, 2003. - 219 с.
67. Про молоко [Електронний ресурс] / Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство. — Режим доступу: http://www.milkua.info/uk/aboutmilk/
68. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих залежно від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджені наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 31 березня 1999 р. №44.
69. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. посібник. - К.: Професіонал. - 2005. - 336 с.
70. Семенов А. Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - с. 303 - 306.
71. Семкіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 10. - с. 181 - 184.
72. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент. - Курс лекцій. - К.: МАУП, - 2001. - 168 с.
73. Травин В. В., Дятлів В. А. Основи кадрового менеджменту. - М.: Справа, - 2007. - 336 с.
74. Українським виробникам сирів доведеться шукати нові ринки збуту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://newsradio.com.ua/2015\_05\_11/Ukra-nskim-virobnikamsir-v-dovedetsja-shukati-nov-rinki-zbutu-ekonom-st-4991.
75. Крамаренко В. І., Холод Б. І., Нагорська М. М.Управління персоналом фірми: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, - 2003. - 271 с.
76. Управління персоналом: Навч. посібник / Виноградський М. Д., Бєляєва М. Д., Виноградська А. М., Шконова О. М. - К.: ЦНЛ, - 2006. - 504 с.
77. Усатенко О. В. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств // Держава та регіони. - 2007. - №1. - с. 343 - 346.
78. Фуколова Ю. Оцифровка кадрів // Секрет Фірми. – № 1. – 2006.
79. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник.-К.: Академвидав, - 2003. – 608 с.
80. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третяк В. І. Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджменту. К.: Ваклер, Атлант, - 1998. – 470 с.
81. Чорновалов Є. Світові ціни залізли у кишеню українським молочникам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://biz.nv.ua/ukr/publications/svitovi-tsinizalizli-v-kishenju-ukrajinskim-molochnikam-99437.html.
82. Чорновалов Є. Сирний парадокс. У світі ціни на сир падають, а в Україні зростають [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://biz.nv.ua/ukr/publications/ sirnij-paradoks-u-sviti-tsini-na-sir-padajut-a-v-ukrajini-zrostajut-105767.html.
83. Чорновалов Є. Солодке життя. Україна нарощує експорт цукру [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://biz.nv.ua/ukr/publications/solodke-zhittjaukrajina-naroshchuje-eksport-tsukru-102859.html.
84. Шкурін Г. Т. Мотивація аграрної праці: стан і перспективи розвитку // Економіка АПК. - 2005. - № 9. - с. 139 - 144.
85. Шляхетко В. В. Мотивація до праці як джерело господарського поступу держави // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - №2 - с. 141 - 144.
86. Ярмак А. Україна може й повинна експортувати молочну продукцію до ЄС [Електронний ресурс] // Інтернет-портал Delo.ua. — 2014. — Режим доступу: http://delo.ua/business/ukraina&mozhet&i& dolzhna&eksportirovat&molochnuju&produkciju&v&e&282077/