

# Тема дипломної роботи:

*УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ ОЛІЙНОЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ (НА  
ПРИКЛАДІ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА "ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ  
КОМБІНАТ")*

Виконав: ст.гр. МОз-15м

Василюк Тарас

Науковий керівник: к.е.н., проф.,  
завкафедри ЕПВМ Лесько О.Й.

- **Мета та завдання дослідження**
- Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.
- **Предметом дослідження є особливості управління** сучасними системами мотивації праці на підприємстві та можливі шляхи її підвищення.
- **Об'єктом дослідження** є процес управління системою мотивації праці на підприємстві.
- **Наукова новизна** проведеного дослідження полягає в удосконаленні відомого методу “соціального аудиту” і впровадження його на ПАТ “Вінницький олійножировий комбінат”

# ● Для досягнення вищезазначеної мети необхідно розв'язати такі задачі:

- здійснити аналіз існуючих теоретичних підходів щодо сутності та змісту
- поняття “мотивація праці”
- дослідити теорії мотивації праці;
- уточнити фактори, що впливають на систему мотивації на підприємстві;
- сформуванати методикку аналізу сучасних систем мотивації праці
- провести аналіз діючих методів мотивації персоналу
- здійснити аналіз кадрової політики та оплати праці на підприємстві;
- проаналізувати види діяльності та сформуванати загальну
- характеристику ПАТ “Вінницький олійножировий комбінат”
- запропонувати рекомендації щодо запровадження сучасних систем
- мотивації праці на підприємстві.

# Дослідження трактувань поняття «мотивація праці» різними авторами:

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1.	<b>Афонин А.С.[4]</b>	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
2.	<b>Бєляєва І.Ф.[5]</b>	Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності.
3.	<b>Колот А.М.[6]</b>	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
4.	<b>Афонин А.С.[4]</b>	Мотивація –...суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
5.	<b>Кібанов А.Я.[8]</b>	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.
6.	<b>Куліков Г.Т.[9]</b>	Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи...здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.
7.	<b>Крамаренко В.І.[10]</b>	Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей.
8.	<b>Кузьмін О.С.[11]</b>	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.
9.	<b>Мескон М.[12]</b>	Мотивація - процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

# Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
10.	<b>Сердюк О.Д.</b> [13]	Мотивація – процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації.
11.	<b>Хміль Ф.І.</b> [14]	Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення.
12.	<b>Уткін Е.А.</b> [15]	Мотивація – стан особистості, який визначає ступінь активності та напрямку дій людини в конкретній ситуації.
13.	<b>Вельш А.Г.</b> [16]	Мотивація – комплекс внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки.
14.	<b>Ромашов О.В.</b> [17]	Мотивація – вербальна поведінка, спрямована на вибір мотивів (суджень) для пояснення реальної трудової поведінки.
15.	<b>Владімірова Л.П.</b> [18]	Мотивація - ...пов'язана з природою стимулів до праці та передбачає встановлення взаємозв'язку в схемі «потреби – інтереси (мотиви) стимули - винагорода».
16.	<b>Нестерчук В.П.</b> [19]	Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення.
17.	<b>Травін В.В.</b> [20]	Мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.
18.	<b>Г.Дж. Болт</b> [21]	Мотивація – визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин їх хорошої або поганої роботи, та використання цієї інформації та цілого набору способів спонукання підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності.
19.	<b>Краткий словник із соціології</b> [22]	Мотивація – спонукання до активності і діяльності суб'єкта (особистості, соціальної групи), пов'язане із прагненням задовольнити певні потреби.
20.	<b>Чернишов В., Двінін А.</b> [23]	Мотивація – фактор, який забезпечує досягнення фірми: внутрішнє спонукання до діяльності, виходячи з бажань, інтересів, позиції робітника.
21.	<b>Шинкаренко В., Криворучко О.</b> [24]	Мотивація – процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації.
22.	<b>Верховін В.</b> [25]	Трудова мотивація є процесом вибору та обґрунтування способу участі людини у трудовій діяльності.

## Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки проаналізованих теорій мотивації:

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
<b>Ієрархія потреб А. Маслоу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процес мотивації нескінченний;</li> <li>- розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб;</li> <li>- створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не враховані індивідуальні риси людей;</li> <li>- ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління;</li> <li>- модель погано піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.</li> </ul>
<b>Теорією потреб Д. Мак-Клелланда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі;</li> <li>- люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності, ініціативи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного;</li> <li>- не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі.</li> </ul>
<b>Двофакторна теорія Ф. Герцберга</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення;</li> <li>- трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суб'єктивні методи дослідження;</li> <li>- наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам.</li> </ul>
<b>Теорія справедливості С. Адамса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- роз'яснення перспектив (зусилля - винагорода);</li> <li>- пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей;</li> <li>- визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.</li> </ul>
<b>Теорія очікувань В. Врума</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу;</li> <li>- контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації;</li> <li>- недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.</li> </ul>
<b>Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- результативна праця веде до задоволення;</li> <li>- результат залежить від витрачених зусиль, здібностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника;</li> <li>- оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності</li> </ul>

## Таблиця 1.3 – Мотиватори періоду адміністративно-командного управління та сучасного періоду розвитку:

Мотиватори праці періоду соціалізму	Мотиватори праці сучасного періоду
1	2
– принципи стимулювання праці, які спирались на тарифні ставки і розряди;	– заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки);
– соціальні потреби (задовольнялись не за ініціативою працівників, а організувались зверху)	– заробітна плата реальна – підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати;
– задоволення потреби в безпеці і захищеності;	– страхування життя;
– гарантії пенсійного забезпечення;	– відрахування в пенсійний фонд
– гарантії соціального характеру;	– програми медичного обслуговування;
– відпустка;	– мотивування вільним часом;
– оплата тимчасової непрацездатності;	– оплата тимчасової непрацездатності;
– значні соціальні пільги	– програми з пільг та компенсацій;
– навчання за рахунок підприємств	– програми навчання персоналу
– самоповага і самовираження (не мали великого значення);	– мотивування, що засноване на суспільному визнанні;
– почесні грамоти, відзнаки, ордени і медалі	– трудове або організаційне мотивування;
– фотографії на дошці пошани	– участь в акціонерному капіталі;
– колективна відповідальність	– організація харчування;
– суботники, походи на овочеві бази з відривом від виробництва, демонстрації (мали державний характер, але згуртували працівників в єдиний трудовий колектив)	– оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні власного транспорту;
– отримання звання «ветеран праці»	– плани додаткових виплат;
– премії	– бонуси

## Таблиця 1.4 – Методи стимулювання працівників:

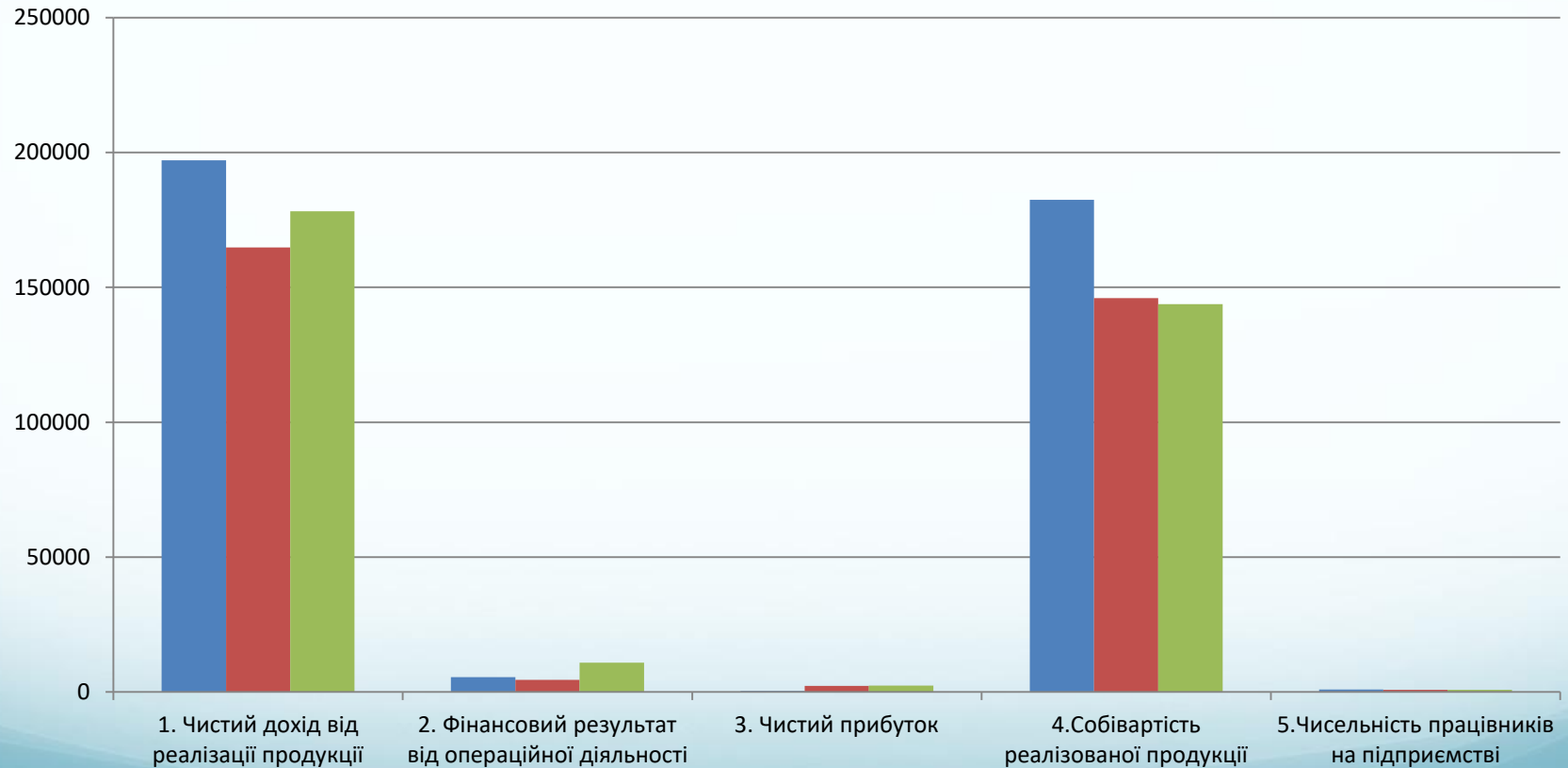
№ п/п	Назва методів	Приклад
1	2	3
1.	економічні (прямі)	заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві
2.	економічні (непрямі)	пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;
3.	адміністративні	гнучкі робочі графіки; зміни у режимі праці; сприяння творчим відпусткам і відрядженням;
4.	організаційно-виробничі	охорона праці; покращання умов праці; збагачення праці; програми підвищення якості праці;
5.	морально-психологічні	подяки; оголошення та повідомлення досягнень; участь у системі оцінки результатів праці; нагороди почесними відзнаками; проведення урочистих зібрань;
6.	соціальні (не грошові)	просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; зміна соціального статусу працівника.



**Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПАТ “Вінницький олійножировий комбінат”**

Показники	Код рядка	2013	2014	2015	Відхилення			
					2014 від 2013		2015 від 2014	
					абсол. знач.	у %	абсол. знач.	у %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистий дохід від реалізації продукції	Ф2 р. 035	197119	164818	178219	-32301	-16,38	13401	8,13
2. Фінансовий результат від операційної діяльності	Ф2, р.100 (105)	5489	4523	10878	-966	-17,59	6355	140,5
3. Чистий прибуток	Ф2, р. 220 (225)	384	2229	2352	1845	480,47	123	5,52
4. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 р. 040	182444	145991	143833	-36453	-19,98	-2158	-1,48
5. Чисельність працівників на підприємстві	654	895	861	850	-34	-3,79	-11	-1,28

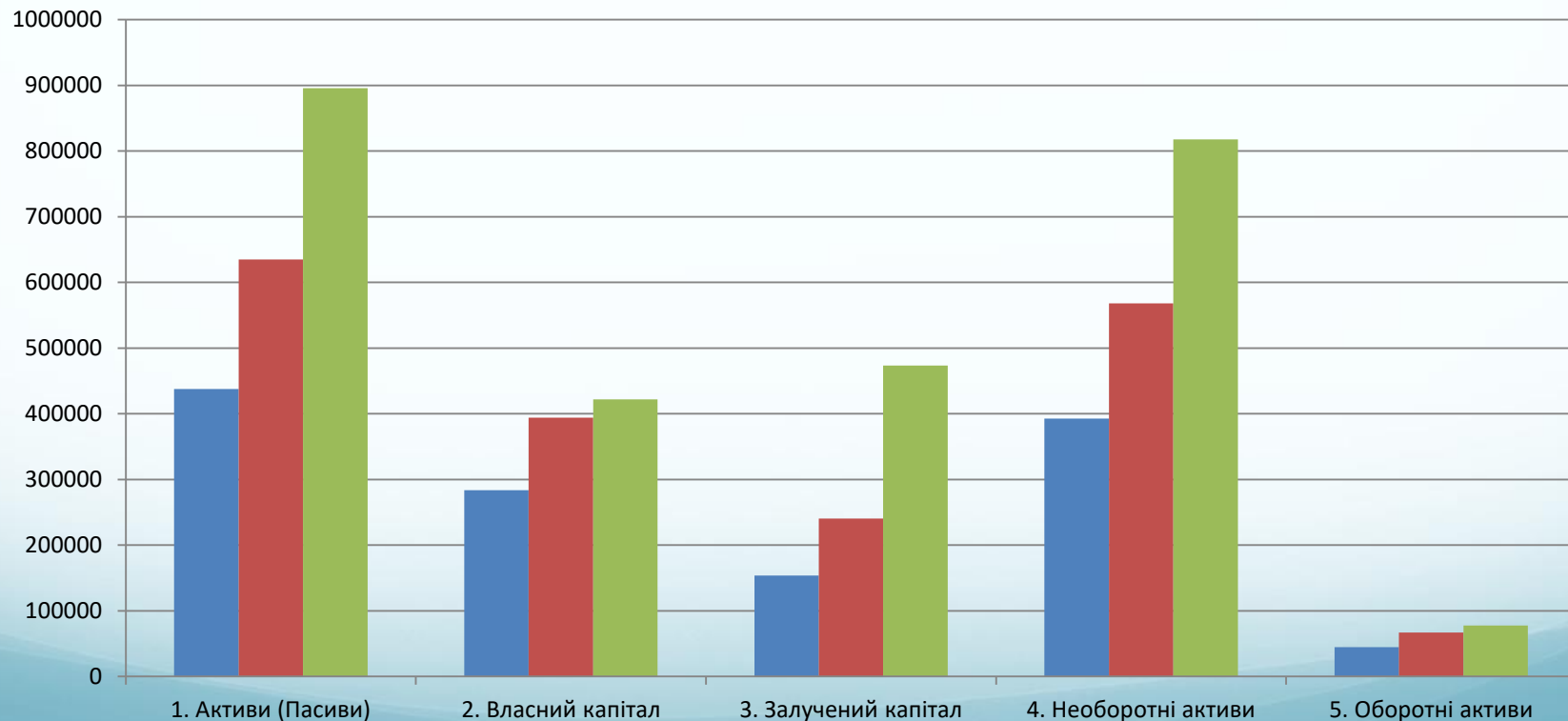
## Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних показників діяльності:



## Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства ПАТ “Вінницький олійножировий комбінат”

Показники	Код рядка	2013	2014	2015	Відхилення			
					2014 від 2013		2015 від 2014	
					абсол. знач.	у %	абсол. знач.	у %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Активи (Пасиви)	Ф1, р. 280	437566,5	635001,5	895554	197435	45,12	260552,5	41,03
2. Власний капітал	Ф1 р. 380	283776	394281,5	422089	110505,5	38,94	27807,5	7,05
3. Залучений капітал	Ф1 р. 430+480+620+630	153790,5	240720	473456	86929,5	56,52	232736	96,68
4. Необоротні активи	Ф1 р.080	392619	567891,5	817816,5	175272,5	44,64	249925	44,01
5. Оборотні активи	Ф1 р.260	44902	67110	77737,5	22208	49,46	10627,5	15,84

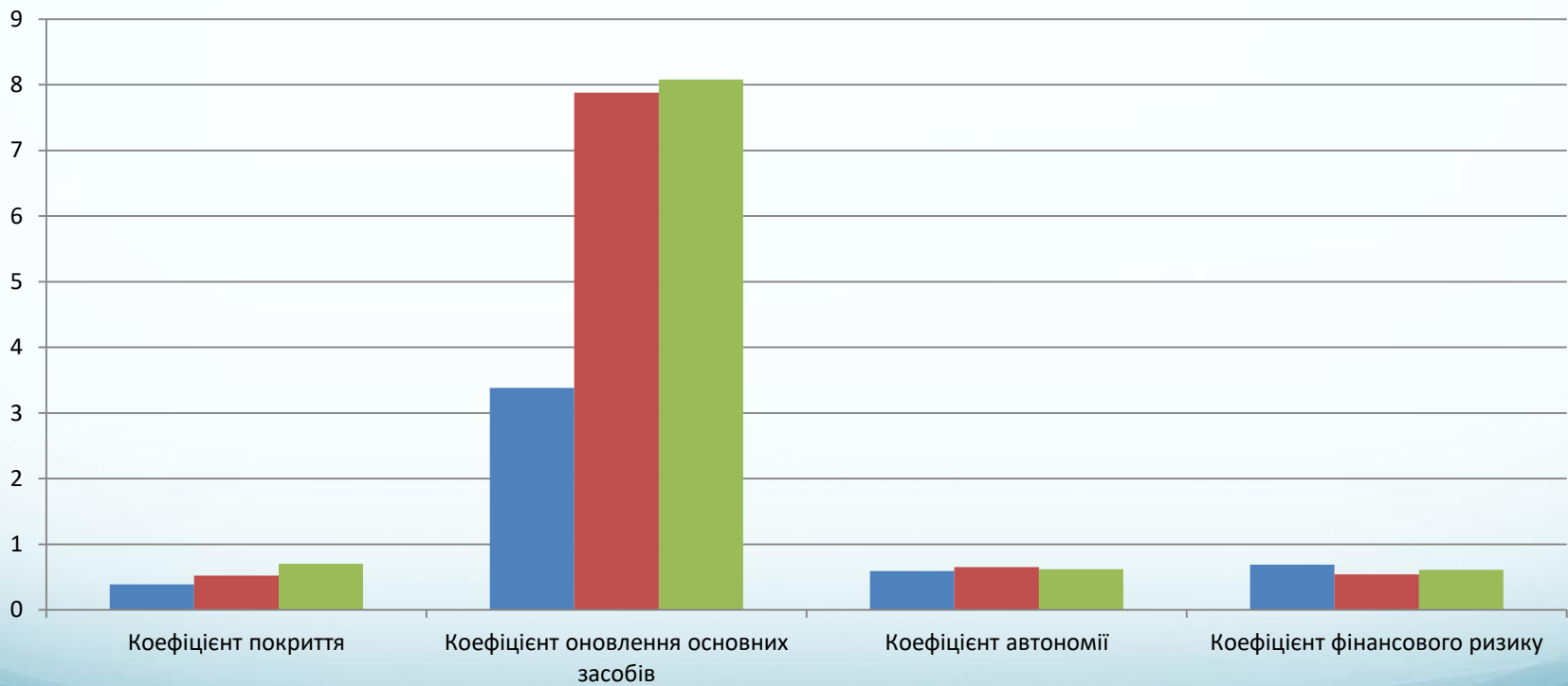
## Виявлену динаміку показників балансу подамо графічно (рисунок 2.2)



**Таблиця 2.3 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ПАТ “Вінницький олійножировий комбінат”**

Показники	Роки			Відхилення			
				2014 від 2013		2015 від 2014	
	2013 р.	2014р.	2015 р.	абсол. знач.	у %	абсол. знач.	у %
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	0,39	0,52	0,70	0,13	33,33	0,18	34,62
Коефіцієнт оновлення основних засобів	3,38	7,88	8,08	4,5	133,14	0,2	2,54
Коефіцієнт автономії	0,59	0,65	0,62	0,06	10,17	-0,03	-4,62
Коефіцієнт фінансового ризику	0,69	0,54	0,61	-0,15	-21,74	0,07	12,96

## Отримані результати фінансових коефіцієнтів побудуємо графічно (рисунок 2.3):



## Таблиця 2.4 – Характеристика системи винагород, що застосовується на ПАТ “Вінницький олійножировий комбінат”

Вид винагороди	Характеристика	Приклад застосування в організації	Категорії працівників, для яких застосовується	Ефект від застосування винагороди
1	2	3	4	5
Зовнішні				
прямі	Базова заробітна плата	Фіксований платіж робітнику за виконану роботу	Весь персонал	Впевненість персоналу в стабільності доходу від виконання свої функцій
	Премії	Швидке і якісне виконання дорученого завдання	Робітники і управлінці	Стимулює до сумлінної праці і відповідальності за результати роботи
	Плата за наднормову роботу і роботу в святкові дні	Робота в вихідний день внаслідок аварії на виробництві	Робітники цехів і дільниць	Заохочення виходу на роботу в позаурочний час, впевненість у компенсації
непрямі	Програми соціального захисту	Виробнича травма	Весь персонал	Впевненість в тому, що працівник необхідний організації, оскільки остання оплачує його травматизм
нефінансові	Розробка за рахунок підприємства візитних карток	Розробка дизайну і оплата друкування візитівок у відділ маркетингу	Управлінці	Гордість працівника за займану посаду і сучасні погляди керівників підприємства
Внутрішні				
	Самостійність у роботі	Делегування повноваження щодо прийняття рішень	Менеджери	Відчуття працівником своєї значущості для організації і як наслідок підвищення продуктивності праці

# Таблиця 2.5 – Аналіз системи мотивації персоналу

Показники	Роки			Відхилення:			
	2013	2014	2015	2014 від 2013 року		2015 від 2014 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність промислово-виробничого персоналу	895	861	850	-34	-3,79	-11	-1,28
Обсяг продукції, що була виготовлена	114030,6	154809,6	222190,5	50779	44,53	57380,9	34,82
Чистий прибуток	384	2229	2352	1845	480,5	123	5,52
Середньорічна заробітна плата	26400	29520	32400	260	11,82	240	9,76
Продуктивність праці	116450,4	167872,2	199012,8	51421,8	44,16	31140,6	18,55
Коефіцієнт випередження	1,005	1,289	1,08	0,284	28,26	-0,209	-16,21
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,03	0,01	-0,01	-25	-0,02	-50
	0,03	0,02	0,006	-0,01	-33,33	-0,014	-70



## Таблиця 3.2 – Бюджет проекту

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Витрати на дослідження (збір інформації про необхідність проведення проекту)	5000
2	Витрати на реалізацію проекту (анкетування, співбесіди)	6000
3	Витрати на розробку спеціальних програм	4000
4	Витрати на проведення тренінгів	6000
5	Витрати на заробітну плату учасникам проекту протягом року	20000
Всього:		41000

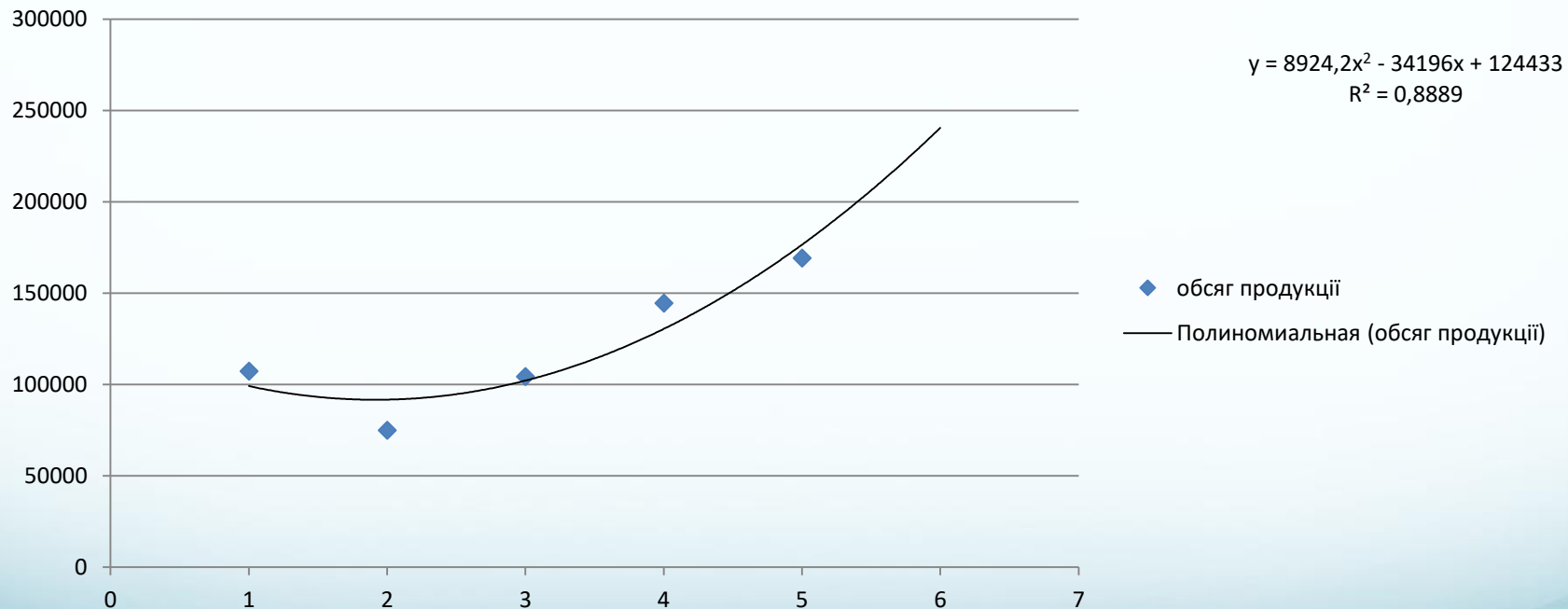
## Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо покращення системи мотивації на підприємстві

№	Рекомендації	Витрати
1	Соціальний аудит	41000 грн.
2	Створення фондів стимулювання для мотивації працівників до високопродуктивної праці та створення інноваційних ідей	10% від чистого прибутку ( $10\% \times 2352000 = 235200$ грн. у 2015 році)
3	Формування для молоді системи кадрового зростання	5% від чистого прибутку ( $5\% \times 2352000 = 117600$ грн. у 2015 році)
4	Створення соціально-психологічного клімату у колективі	24000 грн.
Всього:		417800 грн.

## **Таблиця 3.4 – Показники обсягу виробництва та чисельності працівників за 2011-2015 рр.**

Рік	Показники	
	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	Чисельність працівників, осіб
2011	107243	942
2012	74885	932
2013	104223,1	895
2014	144538	861
2015	169160,9	850

## Рисунок 3.4 – Діаграма прогнозування обсягу виробництва продукції на 2016 р.



## Рисунок 3.5 – Діаграма прогнозування чисельності працівників на 2016 р.

