

**УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ТА  
КЛЮЧОВИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ МОТИВАЦІЇ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД ФРУКТОВИХ КОНЦЕНТРАТІВ І ВИН»)**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 1МФК-17м  
Белан Ангеліна Вікторівна

Науковий керівник: к.т.н., доцент каф. ММЕ  
Несен Леонід Миколайович

***Актуальність теми:*** В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами встає необхідність пошуку ефективних способів керування працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Стимулювання ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі внутрішнього управління. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

***В роботі досліджуються проблеми*** комплексного вдосконалення систем мотивації праці працівників, які б створили умови для поліпшення використання трудового потенціалу підприємств за рахунок поєднання інтересів персоналу з поточними і стратегічними планами підприємств системою різноманітних стимулів.

*Базовим суб'єктом господарювання*

*для дослідження було обрано*

*Приватне акціонерне товариство*

*«Вінницький завод фруктових концентратів і вин»*

Досліджувана проблема є актуальною для даного підприємства, оскільки розуміння, формування і задоволення потреб персоналу може стати ефективним мотиваційним механізмом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості досліджуваного підприємства.



*Метою дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є:*

- вивчення теоретичних аспектів із основ управління стимулюванням та ключовими елементами мотивації праці;
- визначення ролі мотиваційного менеджменту та організації мотиваційного механізму в системі управління підприємством;
- оцінка стану системи мотивації і стимулювання праці на досліджуваному підприємстві;
- розробка пропозицій та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу.



**Мотивація (в загальному розумінні)** - це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій;

**Мотивація (залежно від поведінки людини)** - це процес свідомого вибору ним того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів);

**Мотивація (в управлінні)** - це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці, 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.



# Основні елементи мотивації праці працівників

Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

- 1. Матеріальне стимулювання
- 2. Нормальні безпечні умови праці
- 3. Соціально-правові гарантії
- 4. Корпоративна культура
- 5. Можливості для професійного навчання, самовдосконалення
- 6. Можливості для самореалізації
- 7. Зміст праці
- 8. Взаємовідносини в колективі
- 9. Престижність трудової діяльності
- 10. Участь в управлінні



*Стимулювання - це процес регулюючого впливу на працівника чинників зовнішнього середовища з метою підвищення його трудової активності.*

Стимул перетворюється на мотив лише тоді,  
коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.



Мотиваційний менеджмент – це процесом управління, який побудовано на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов зацікавленості в результаті та прагненні до його досягнення.

Цілі мотиваційного менеджменту	Інструменти мотиваційного менеджменту
Виявлення особистих мотиваторів, визначення, що в діяльності людини є в прямій залежності від мотиваційного впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ціннісно – орієнтовні структуровані інтерв'ю;</li> <li>– тести на виявлення індивідуальних мотиваторів;</li> <li>– тести на виявлення напрямлення особистості;</li> <li>– спостереження.</li> </ul>
Аналіз мотиваційного клімату, визначення набору і ефективності факторів мотиваційного клімату	<ul style="list-style-type: none"> <li>– опитування ступеня задоволеності співробітників;</li> <li>– аудит корпоративної культури;</li> <li>– багатофакторний аналіз ієрархії мотивів колективу;</li> <li>– аудит мотиваційного клімату, групових норм.</li> </ul>
Розробка ефективної довгострокової системи стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення аналізу посад і структурування винагород;</li> <li>– інструменти забезпечення внутрішньої і зовнішньої справедливості.</li> </ul>
Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні. Впровадження нематеріальних методів мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління за цілями;</li> <li>– зворотній зв'язок з визнанням досягнень;</li> <li>– командне визнання досягнень;</li> <li>– залучення співробітників до вирішення задач управління.</li> </ul>
Профілактика демотивації в період змін або в умовах невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аудит готовності колективу до змін;</li> <li>– трансформаційне лідерство;</li> <li>– проактивні методики управління змінами.</li> </ul>



## *ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»*

Працює з 1998 року. Основний вид діяльності - виробництво яблучного концентрованого соку, яблучного пюре, повидла (КВЕД 10.32)

*29 вересня 2017 року було переіменоване в  
ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ»*

Основний вид діяльності - виробництво какао, шоколаду та сахаристих кондитерських виробів (КВЕД 10.82)



## Аналіз доходів підприємства за 2016 – 2018 рр.

Показники	Значення						Відхилення значень 2017 р. від 2016 р.		Відхилення значень 2018 р. від 2017 р.	
	2016		2017		2018		абсол. знач.	темп прир.	абсол. знач.	темп прир.
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн	%				
Чистий дохід від реалізац. прод.	9622	80,5	7693	75,5	4911	44,3	-1929	-20,1	-2782	-36,16
Інші операційні доходи	2333	19,5	2495	24,5	6166	55,7	162	6,9	3671	147,1
Разом	11955	100	10188	100	11077	100	-1767	-	889	-

## Аналіз витрат підприємства за 2016 – 2018 р.

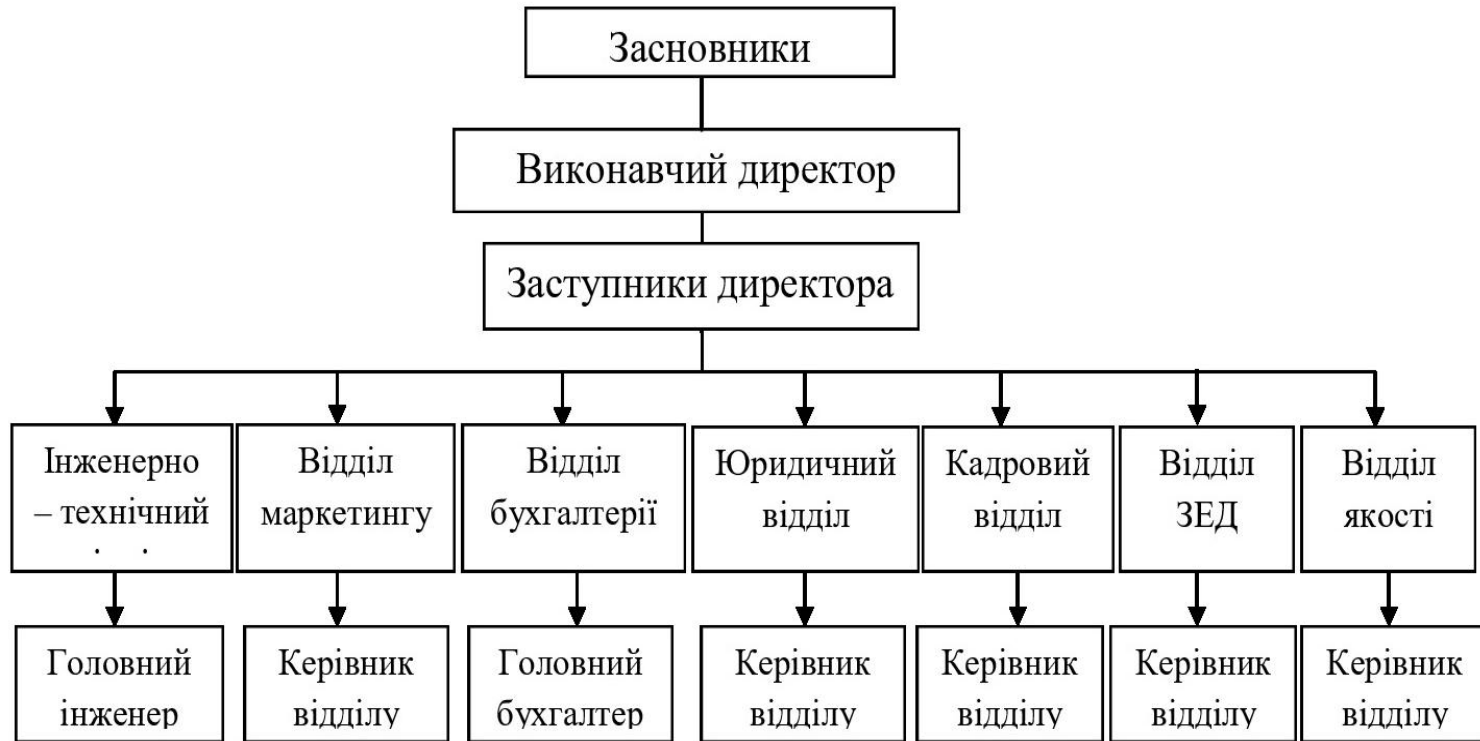
Показники	Значення						Відхилення значень 2017 р. від 2016 р.		Відхилення значень 2018 р. від 2017 р.	
	2016		2017		2018		абсол. знач.	темп прир.	абсол. знач.	темп прир.
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн	%				
Собівартість реаліз. продукції	7230	60,5	6980	69,3	5568	49,8	-250	3,6	-1412	25,4
Адміністративні витрати	1585	13,3	1739	17,3	2033	18,2	154	8,85	294	14,5
Витрати на збут	299	2,5	1078	10,7	2072	18,5	779	72,3	994	48
Інші операційні витрати	2695	22,5	93	0,9	1121	10,1	-2602	-	1028	91,7
Фінансові витрати	143	1,2	184	1,8	382	3,4	41	22,3	198	51,8
Разом	11952	100	10074	100	11176	100	-1878	-	1102	-

# Аналіз рентабельності підприємства

Показник	Значення			Абсол. знач.	Темп прир. %	Абсол. знач.	Темп прир. %
	2016	2017	2018				
Рентабельність активів	0,03	1,01	-0,63	0,98	3267	-1,64	-162,4
Рентабельність власного капіталу	3,7	8,62	-7,45	4,92	133	-16,07	-186,43
Рентабельність залученого капіталу	0,04	1,14	-0,7	1,1	2750	-1,84	-161,4
Рентабельність витрат	33,08	10,21	-11,8	-22,87	-69,14	-22,01	-215,6
Рентабельність продажу	0,03	1,48	-2,02	1,45	4833	-3,5	-236,5



# Організаційна структура ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ».



## Кількість працівників ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ»

Показники	Станом на кін. 2016 р. (осіб)	Станом на кін. 2017 р. (осіб)	Станом на кін. 2018 р. (осіб)
Середньооблікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	71	133	80
Прийнято працівників	18	43	13
Вибуло працівників, усього	9	31	24
З них з причин: змін в організації виробництва і праці	-	19	5
Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	9	12	19

За даними таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів за формулою:

$$K_{пк} = R_z / R_{сер}$$

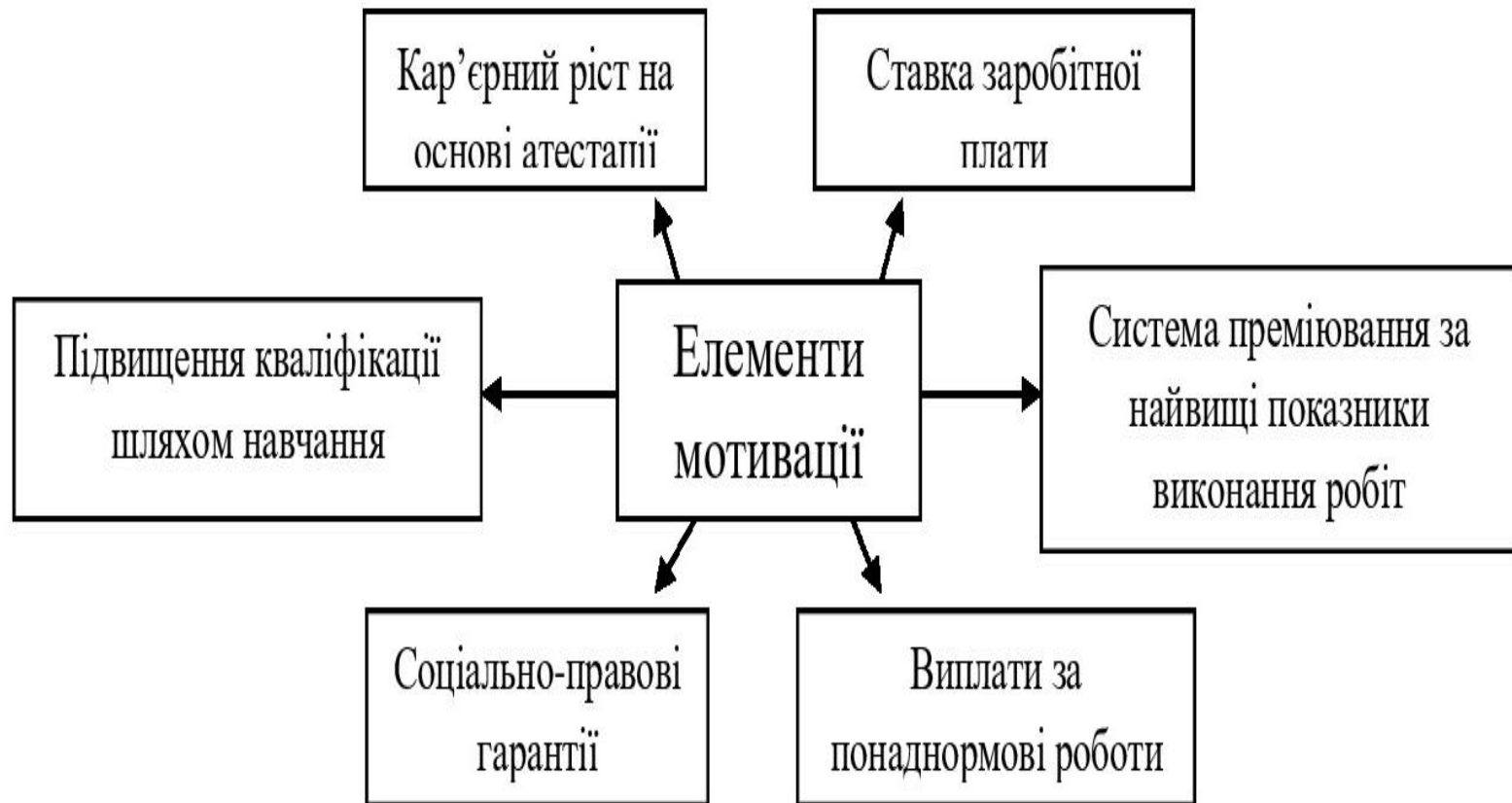
$$K_{пк\ 16} = 9/71 = 0,13$$

$$K_{пк\ 17} = 31/133 = 0,23$$

$$K_{пк\ 18} = 24/80 = 0,3$$



# Елементи мотивації в ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ»



# SWOT–аналіз існуючої системи мотивації праці ТОВ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"><li>- наявність підтримки впровадження нових мотиваційних систем зі сторони керівництва;</li><li>- наявність матеріальних (заробітна плата + виплата бонусів) та нематеріальних (навчання та підвищення кваліфікації) елементів системи стимулювання праці;</li><li>- наявність соціальних та державних гарантій офіційно працевлаштованим;</li><li>- сформований адміністративно – управлінський апарат;</li><li>- робота на престижний бренд.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- відсутність відповідальних за функціонування мотиваційних систем на постійній основі;</li><li>- недостатній рівень обізнаності та кваліфікації працівників кадрової служби для впровадження нових систем мотивації та стимулювання праці;</li><li>- відсутність зворотного контакту «Працівник – Керівник» та можливості працівникам подавати ідеї для покращення процесу роботи;</li><li>- відсутність моніторингу рівня задоволеності працівників роботою та оцінки результатів їх роботи;</li><li>- відсутність планування потреби в кадрах необхідної кваліфікації, а від так і попереднього навчання існуючого штатного кадрового резерву, для підвищення рівня їх професіоналізму;</li><li>- відсутність прописаних цінностей та місії товариства для пошуку персоналу на відкриті вакансії з урахуванням можливих співпадінь цілей та цінностей.</li></ul>

Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>- значний вплив економічно активного, професійно – підготовленого населення за межі України;</li> <li>- зниження трудової активності внаслідок низької ціни робочої сили;</li> <li>- вичерпання внутрішніх соціальних ресурсів – відсутність працівників зацікавлених у системах мотивації та стимулювання, окрім матеріальної;</li> <li>- вичерпання внутрішніх фінансових ресурсів, відсутність фінансової спроможності впроваджувати нематеріальні заохочення (навчання за рахунок товариства, корпоративний зв'язок, безкоштовні чай, кава, корпоративний відпочинок тощо.);</li> <li>- загострення платіжної кризи, заборгованості у виплаті заробітної плати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання рівня кваліфікації інноваційного управління;</li> <li>- удосконалення методів використання фізичних, творчих та інтелектуальних здібностей працівників;</li> <li>- «омолодження» адміністративно – управлінського апарату;</li> <li>- підвищення рівня оплати праці;</li> <li>- розширення використання зарубіжного досвіду у впровадженнях систем мотивації праці на вітчизняних підприємствах;</li> <li>- удосконалення стандартів та процесів навчання спеціалістів кадрового та управлінського менеджменту;</li> <li>- активізація міжнародної співпраці та обмін досвідом у сфері управління мотивацією та стимулюванням праці.</li> </ul>

Результати проведеного аналізу дозволили визначити такі шляхи покращення систем матеріального стимулювання, як *перегляд ставки заробітної плати шляхом перехресного оцінювання* власної роботи працівником та визначеною комісією, або *шляхом атестації працівників* на відповідність займаній посаді, а також *шляхом впровадження системи нагородження* керівників вищих ланок цінними подарунками.

ПІБ	Ступінь лояльності (відданості) компанії			Оцінка рівня умінь/знань <i>Технічні навички</i> (hard skills)			Оцінка рівня умінь/знань <i>Особисті вміння</i> (soft skills)			Оцінка потенціалу			Загальний рейтинг (сума середніх оцінок)
	Кадрова служба	Лінійний керівник	Керівник відділу	Кадрова служба	Лінійний керівник	Керівник відділу	Кадрова служба	Лінійний керівник	Керівник відділу	Кадрова служба	Лінійний керівник	Керівник відділу	
Працівник 1													
	Сер. Оц.:			Сер. Оц.:			Сер. Оц.:			Сер. Оц.:			
Працівник 2 тощо...													
	Сер. Оц.:			Сер. Оц.:			Сер. Оц.:			Сер. Оц.:			

Методи матеріального стимулювання	Відповідальні особи за виконання	Терміни	Витрати	Вид ефекту
<p>Впровадження системи збільшення ставки заробітної плати шляхом анкетування працівників, їх особистого визначення власних результатів роботи у поєднанні з оцінкою їх роботи та кваліфікації безпосереднім керівником.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відділ кадрів – впровадження системи;</li> <li>- кожен співробітник – заповнення анкети;</li> <li>- керівники відділів – оцінка працівників;</li> <li>- бухгалтерія – нарахування надбавок до заробітної плати.</li> </ul>	<p>1 раз в рік (найоптимальніше в період найменших фін. витрат).</p> <p>Відтак взимку – нарахування 13ї заробітної плати; влітку – найбільша к-сть витрат на нарахування відпускних.</p> <p>Оптимальний час – середина весни\осені</p>	<p>+ 140 960 тис. грн. на поточний рік на фонд оплати праці</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залученість працівника до оцінки власної роботи – як результат раціональне розуміння своєї кваліфікації та ефективності роботи;</li> <li>- відсутність конфліктів в питаннях нарахування заробітної плати;</li> <li>- підвищення мотивації персоналу до більш ефективної праці.</li> </ul>
<p>Атестація працівників</p>	<p>Члени комісії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– провідні фахівці відділу;</li> <li>- керівник відділу;</li> <li>- керівник підприємства або заступник керівника.</li> </ul> <p>Для атестації керівників – засновники товариства.</p>	<p>1 раз на 2-3 роки</p>	<p>Разова виплата премій працівникам в межах 150-50% від ставки кожного окремого робітника</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення ефективності роботи працівників;</li> <li>- визначення кваліфікаційного рівня працівників;</li> <li>- створення резерву на заміщення управлінських посад;</li> <li>- звільнення неефективних працівників.</li> </ul>
<p>Нагородження керівників вищих ланок цінними подарунками за результати ефективного управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Засновники товариства;</li> <li>- відділ кадрів;</li> <li>- бухгалтерія.</li> </ul>	<p>1 раз в рік.</p> <p>Період корпоративного святкування Нового року чи Дня фірми</p>	<p>Визначаємо сталу суму на одного керівника, яку не будуть перевищувати витрати на подарунок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження плинності висококваліфікованих кадрів;</li> <li>- підвищення лояльності управлінського персоналу.</li> </ul>



# Виділимо три групи нематеріальних чинників мотивації.



# Заходи щодо впровадження нематеріальної мотивації

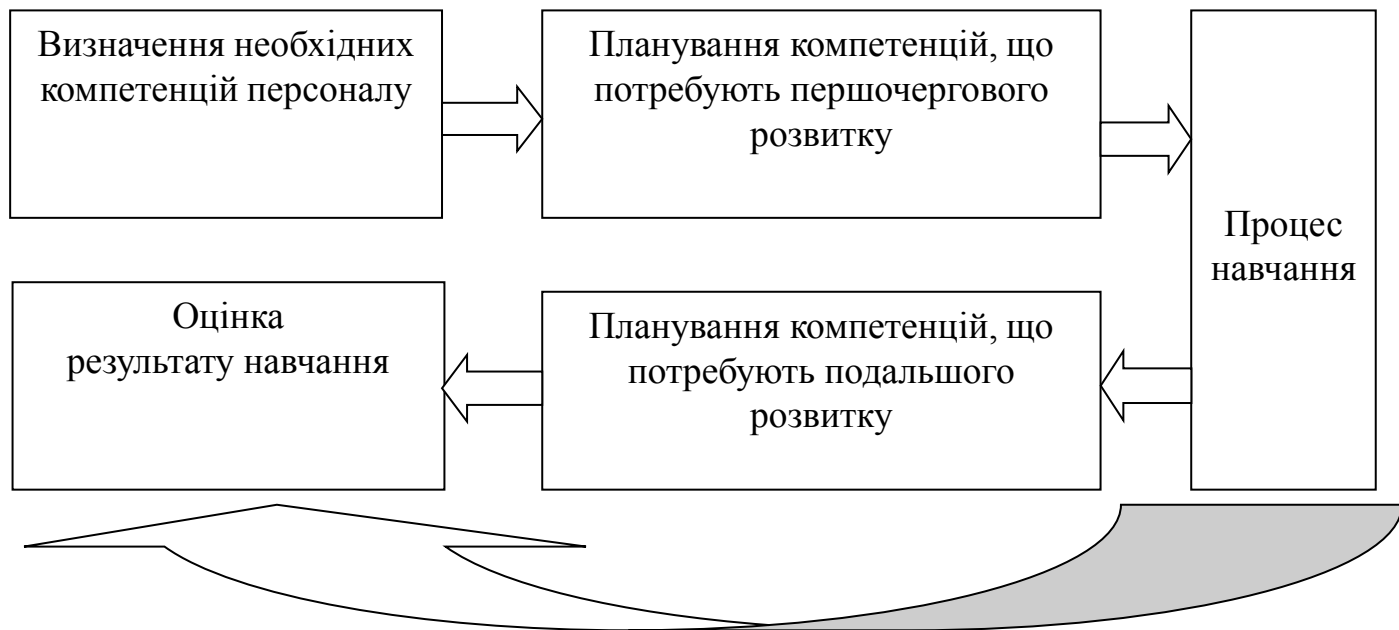
Заходи	Опис
1	2
<p>Формування установки на лояльність для нових співробітників</p>	<p>Створення плану «першого робочого дня» (система адаптації на новому робочому місці):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- запрошення новачка його безпосереднім керівником в його перший робочий день на обід;</li><li>- зустріч новачка приємним сюрпризом. Це може бути невеликий подарунок або сувенір у вигляді чашки, ручки, який новачок знаходить на своєму столі в перший робочий день;</li><li>- екскурсія по підприємству або перегляд спеціального фільму: про історії, клієнтів і перемоги компанії;</li><li>- оповіщення всіх співробітників по електронній пошті або через оголошення на інформаційній дошці про прихід нового співробітника;</li><li>- зробити четвер першим робочим днем нових співробітників, для того, щоб за четвер-п'ятницю людина увійшла в курс справи, зорієнтувалась в організації, а в понеділок вже приступила до своїх безпосередніх обов'язків.</li></ul>
<p>Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- По можливості встановлення графіку відповідно до біоритмів працівника (ранкова або вечірня зміни);</li><li>- встановлення частково віддаленого робочого часу (робота вдома) для адміністративної ланки працівників;</li><li>- встановлення модульної системи компенсації понаднормової роботи вільним часом;</li><li>- організація можливостей самостійно обрати та влаштувати своє робоче місце (для офісних співробітників);</li><li>- можливість кар'єрного зростання для амбіційних працівників.</li></ul>

# Заходи щодо впровадження нематеріальної мотивації

Заходи	Опис
1	2
Командоутворення (Teambuilding)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Проведення Teambuilding ігор на свята і дні здоров'я 1-5 разів на рік;</li><li>- проведення лекцій та тренінгів Teambuilding 1-2 рази на рік;</li><li>- запровадження дня «зміна ролі», коли працівники можуть змінити свою посаду і виконувати функції на 1 день .</li></ul>
Організація днів сім'ї та здоров'я, святкування важливих для підприємства свят	<ul style="list-style-type: none"><li>- Організація екскурсій для членів сім'ї співробітників;</li><li>- запрошення на святкування спільних свят на підприємстві;</li><li>- надання співробітнику купонів на безкоштовне або зі знижкою відвідування спа- процедур, йоги, лекцій здорового способу життя тощо.</li></ul>
Формування гордості	<ul style="list-style-type: none"><li>- Щорічний звіт про досягнення підприємства, з паралельним нагородженням кращих співробітників входить в програму;</li><li>-регулярно проводити збори, на яких кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації;</li><li>- інформувати персонал на загальних зборах відділу про цілі, плани і завдання на найближчий час і на перспективу.</li></ul>

# Одним із ключових елементів мотивації праці є навчання персоналу

Основним завданням навчання персоналу стає створення компетенцій його працівників, що відповідають загальним цілям підприємства.



## Навчання працівників може відбуватись наступними методами

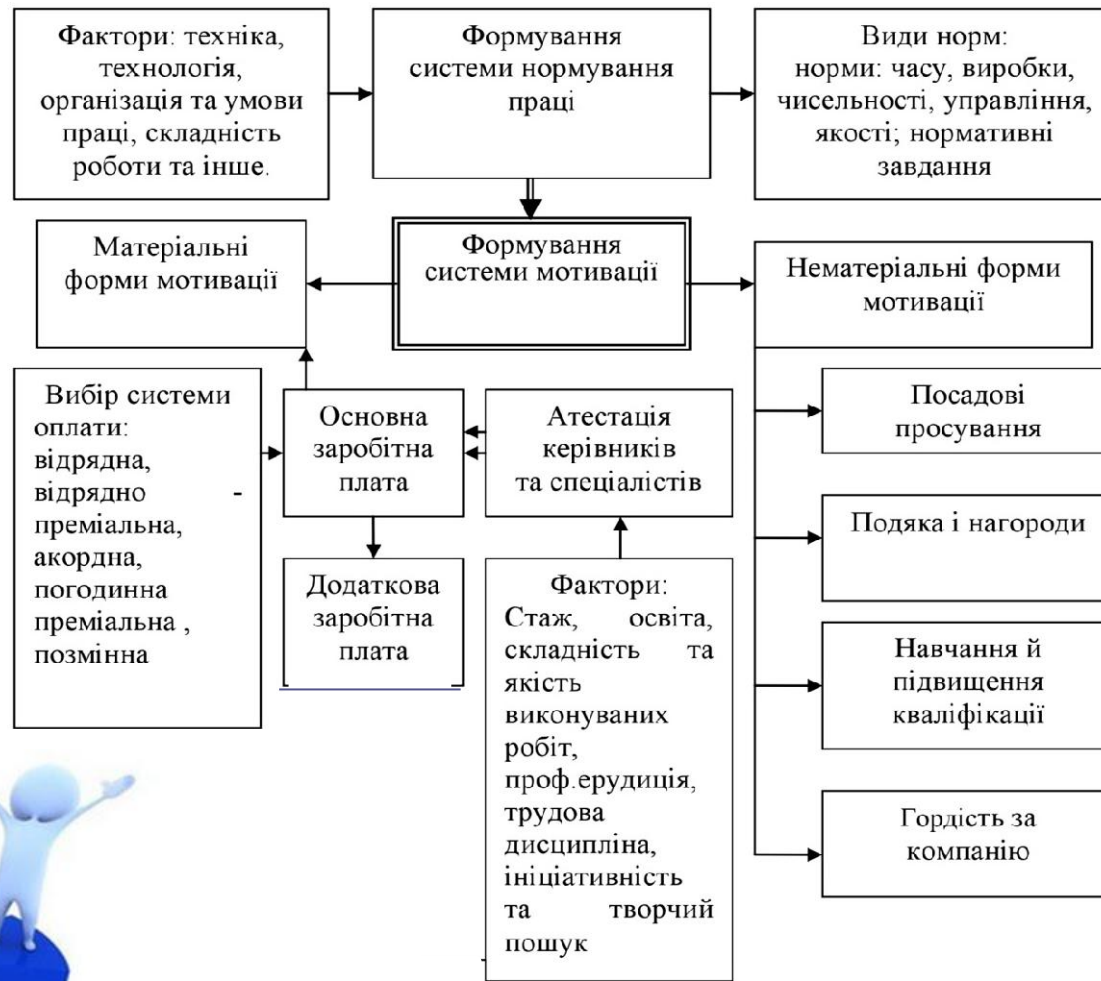
Найменування методу	Критерії						
	Вартість навчання	Бал	Якість навчання	Бал	Час навчання	Бал	Сума
<i>Створення корпоративного навчального центру</i>	Дорогий метод	3	Висока	1	Найдовший термін	3	7
<i>Наставництво</i>	Дешевий	1	Середня	2	Швидко	1	4
<i>Коучинг</i>	Середній вартості	2	Середня	2	Середня швидкість	2	6



# Механізм управління професійним навчанням на підприємстві



# Механізм управління професійним навчанням на підприємстві



*Дякую за увагу!*