

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕНз - 61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Юлія ГАННОЧЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук,
доцент

Володимир ПУРТОВ

Рецензент:

Харків – 2024

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ	8
1.1. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.2. ОСНОВНІ ЧИННИКИ МОТИВАЦІЇ.....	17
1.3. КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ ТА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ	20
РОЗДІЛ 2	26
АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	26
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	26
2.2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
2.3. ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ.....	35
РОЗДІЛ 3	45
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	45
3.1. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	45
3.2. ЗАСОБИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ	53
ВИСНОВКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливим чинником розвитку сучасного суспільства, орієнтованим на ефективне використання інновацій, є особлива увага до персоналу. Саме працівники створюють умови для економічного зростання та зміцнення конкурентних позицій як окремих компаній, так і країни загалом, забезпечуючи її економічну стабільність і безпеку. При цьому кожен працівник має унікальні мотиви й стимули, які спонукають його виконувати свої професійні обов'язки. різні умови праці на виробництві, ключову роль діють такі чинники, як досвід, освітній рівень, психологічний стан та матеріальне забезпечення.

Досвід розвинених країн демонструє, що впровадження інновацій та реалізація управлінських рішень неможливі без зацікавленості працівників у досягненні досягнутих цілей. Це зумовлює актуальність пошуку нових методів мотивації та стимулювання, які залишаються пріоритетними завданнями для менеджерів у різних організаціях. Для успішної роботи з мотивованим персоналом менеджерам необхідно глибше зрозуміти поняття мотивації та стимулювання, а також застосувати способи їх ефективного використання для підвищення продуктивності та стимулювання інноваційної діяльності.

Мотивація працівників у сфері соціального захисту має свої особливості, зумовлені специфікою фінансування, що переважно закінчується з державного бюджету, та некомерційним характером наданих послуг. У зв'язку з цим заробітна плата в соціальній сфері значно нижча, ніж в інших галузях, а можливості використання матеріального стимулювання обмежені. Моральна мотивація також стикається з численними викликами через недостатнє визнання та підтримку соціальних працівників.

Тема ефективної мотивації персоналу привертає увагу багатьох вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед них можна виокремити таких дослідників, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Е. Мейо, Р. Оуен, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, О. Файоль та інші. Швидкий розвиток технологій, інноваційних підходів і зміни в поглядах працівників підкреслюють необхідні подальшого вивчення питань мотивації

персоналу. Це дослідження є актуальним для створення нових підходів до стимулювання праці, які відповідають вимогам сучасного та сприяють зростанню ефективності ринку діяльності організацій.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів управління мотивацією персоналу на підприємстві та обґрунтування шляхів вдосконалення.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- 1) визначити сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом;
- 2) дослідити основні чинники мотивації;
- 3) охарактеризувати класифікацію основних видів та методів мотивації;
- 4) проаналізувати мотиваційний механізм управління на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»;
- 5) оцінити ефективність мотивації та її впливу на продуктивність праці;
- 6) запропонувати напрями вдосконалення ефективної організації мотивації праці на підприємстві;
- 7) розглянути засоби матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві.

Об'єктом роботи є управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Предметом кваліфікаційної роботи є мотивація персоналу та необхідність її активізації для покращення продуктивності праці.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи слугували законодавчі та підзаконні акти України, монографії, наукова література з обраної теми.

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження було застосовано широкий спектр загальнонаукових підходів і методів, зокрема порівняння, групування, спостереження, опитування, методи комплексної оцінки, аналітичні процедури та інші.

База дослідження. Інформаційною базою роботи є вітчизняні та зарубіжні дослідження та забезпечення ефективного оцінювання управління мотивацією персоналу. Монографії, наукові статті, тези та публікації з підприємства ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. У даному дослідженні було використано комплексний аналіз практичних аспектів і визначення шляхів удосконалення матеріальних та нематеріальних засобів для мотивації персоналу в організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом

Мотивація (від лат. *movere* — рухати) — це процес спонукання людини до дії, спрямований на досягнення досягнутих цілей. Вона є динамічним психофізіологічним процесом, який контролює поведінку людини, визначаючи її цілеспрямованість, активність, організованість та стійкість у виконанні завдань. Мотивація базується на здатності особи активно задовольняти власні потреби та досягати визначених результатів.

У трудовій діяльності мотивація успішної ключової ролі, вирішуючи низку завдань: вона сприяє задоволенню потреб працівників через отримання матеріальних чи нематеріальних винагород, також оцінює результати виконаної роботи, а також підвищує ступінь задоволеності працівника діяльністю та отримання компенсації [31].

Система мотивації в управлінні виконує три основні функції:

- 1) Мотиваційне планування — це потреба співробітників і встановлення зв'язку між їхніми потребами та доступними стимулами.
- 2) Реалізація мотивації — створення умов для задоволення потреб працівників і надання винагороди за їхню працю.
- 3) Управління мотиваційним процесом — це контроль дії мотиваційних механізмів і коригування стимулів для досягнення кращих результатів.

При побудові мотиваційної системи необхідно зберегти сукупність факторів, які впливають на поведінку людини та спонукають її досягти певної мети. До таких факторів належать: важливість і складність виконаної роботи; винагорода за досягнення результатів; прагнення до кар'єрного росту.

Ці аспекти діють ефективно лише за умови, що організація створює відповідні умови для розкриття та розвитку здібностей своїх працівників.

Центральними мотивами мотиваційного процесу є потреби, мотиви та мотивація, які виступають основою будь-якої діяльності, спрямованої на досягнення результатів.

Потреба — це внутрішня потреба, що відображає потребу людини в певних матеріальних, соціальних або духовних цінностях. Вона є руйнівною силою, яка спонукає особистість до дій, спрямованих на забезпечення її реалізації та розвитку. Потреба створює спеціальний внутрішній стан, який «підштовхує» людину до певної поведінки. Одна і та ж потреба може перевищувати інше протистояння у працівника та визначати його дію залежно від результату. Чим сильніше виражена потреба, тим більше зусиль людина направляє на її задоволення.

Мотив є внутрішньою причиною, що спонукає людину до певних дій. Це те, що розумієте, що саме потрібно зробити і як саме буде виконано завдання. Мотив має індивідуальний, "особистісний" характер і знаходиться у внутрішньому світі людини.

Стимул виступає зовнішнім чинником, який впливає на особистість і участь у формуванні мотивів. Він активізує діяльність працівника, стимулює його продуктивність, досягає підвищення заробітної плати, сприяє професійному розвитку та усвідомленню важливості виконання обов'язків. Стимули можуть також підтримувати творчий підхід до роботи. Прикладами стимулів є прогнозування до кар'єрного зростання, участь у процесах управління організацією, а також участь у прийнятті ключових рішень [37].

Основою мотиваційного механізму виступає потреба, яка формує мотив. У своєму розгляді, мотив дії працівника, націлені на задоволення цієї потреби за допомогою стимулів, запропонованих компанією. Якщо потреба задовольняється, у працівника виникає нова потреба ($n + 1$), і весь цикл повторюється. Якщо ж задоволення не досягається, формується стан незадоволеності, що знову активує мотиваційний цикл, спрямований на подолання невдоволення [32].

Таким чином, мотивація базується на взаємодії потреб, мотивів і стимулів, створюючи замкнутий цикл, що забезпечує активність працівника та його досягнення нових цілей.

На мотивацію працівника впливає сукупність як стимулюючих, так і демотивуючих факторів.

Досвід діяльності підприємств, що одним із ключових чинників їх ефективного розвитку є належний рівень мотивації персоналу до виконання своїх обов'язків та професійного вдосконалення. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних методів роботи з персоналом, які відповідали новим викликам та умовам. Це вимагає від кадрових служб організацій розробки дієвих рішень, спрямованих на забезпечення конкурентної системи заохочень і винагород [11].

Недосконала система мотивації часто стає причиною відтоку кваліфікованих працівників, що завдає значної шкоди компаніям, особливо тим, які працюють у високоспеціалізованих галузях. Така ситуація може серйозно загрожувати стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання рівня мотивації працівників існує широкий спектр методик, які базуються на використанні опитувань, тестування та діагностичних інструментів. Ці методи дозволяють визначити специфікацію мотиваційних потреб співробітників і використовувати оптимальні засоби стимулювання. Вони також допомагають вибрати відповідні інструменти впливу – матеріальні чи нематеріальні – залежно від специфіки організації та особливостей її діяльності [38].

Таким чином, розробка ефективної системи мотивації потребує комплексного підходу, який включає як аналіз мотиваційних потреб працівників, так і оцінку ефективності застосовуваних інструментів стимулювання в контексті стратегічних цілей компанії.

Характеристики деяких методик, які можуть бути використані для діагностики мотивації працівників:

- 1) «Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу та Д. Кроун) – інструмент для вивчення прагнення особистості отримати схвалення оточуючих щодо своїх дій. Високий рівень цієї мотивації праці про сильну потребу у спілкуванні [34].

2) «Ієрархія потреб» (А. Маслоу) – методика для оцінки рівня задоволення базових потреб особистості за такими категоріями: фінансове благополуччя, потреба у безпеці, міжособистісні стосунки, визнання, самореалізація [37].

3) «Мотивація уникати невдач» (Т. Елес) – конфлікт взаємодії людини до самозахисту, а також оцінити мотивацію уникнення помилок і невдач у професійній діяльності [39].

4) «Мотивація до успіху або страх перед невдачею» (А. А. Рін) – визначає домінуючий тип мотивації: орієнтація на досягнення успіху або страх перед можливими невдачами, що спонукає уникати ризиків і негативних наслідків [28].

5) Тест «Діагностика темпераменту» (ЕРІ) (Г. Айзенк) – застосування для визначення типу темпераменту особистості [19].

6) «Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін) – методика для оцінювання рівня тривожності у поведінці та особистісних реакціях [12].

7) «Кар'єрний якір» (Е. Шейн) – метод виявлення ціннісних орієнтацій у професійній кар'єрі (адапт. В. О. Чикера, В. С.) [40].

На практиці також застосовуються такі інструменти: «аналіз карти мотиваторів», «вивчення заохочень», «інформаційний стандарт аналізу робочого місця», «рівень лояльності», «аналіз причин звільнення», «анкета задоволеності працею», «вивчення мотивації».

Крім того, розроблені різноманітні діагностичні методи для оцінки мотиваційних тенденцій, готовності до ризику, задоволення трудової діяльності, зосередженості уваги та особистісних характеристик.

Такі інструменти допомагають змінити мотиваційний профіль працівників, що є основою для формування ефективної системи стимулювання в організації.

Мотивація є фундаментальним елементом людської свідомості, що активізує або припиняє певну діяльність. Вона має на поведінку працівників та їхню ефективність у професійній сфері. Поняття, яке є ширшим за мотивацію, – це пристрась до роботи, що показує віру діяльності працівника у значущість і цінність його. Захопленість співробітників завданнями організації сприяє

зниженню плинності кадрів і підвищенню дисципліни, проте важкий ентузіазм не завжди впливає прямо на продуктивність [10].

Висока мотивація, хоча й сприяє досягненню результатів, може збільшити перевтому, що негативно позначається на фізичному та психоемоційному стані. Тому важливо забезпечити її оптимальний рівень. Вмотивовані працівники демонструють стабільну продуктивність і професійне зростання, особливо якщо в їхніх пріоритетах – постійний розвиток. Водночас ефективне управління вимагає організації трудового процесу, який стимулює творчий підхід і вдосконалення навичок [18].

Сьогодні мотивація працівників, зокрема менеджерів, є інструментом утримання талантів і розвитку організацій. Менеджери – це людський капітал, який очікує адекватної винагороди за свою працю. Водночас можливість реалізувати себе як професійність і особистість стає ключовим фактором утримання кадрів у конкурентному середовищі [3].

Попри це, компанії часто стикаються з проблемами, коли значні витрати на мотив не очікуються очікуваного ефекту. Іноді такі заходи навіть викликають демотивацію через недоліки в системі стимулювання. Як внаслідок, мотивація працівників є не лише необхідною умовою, а й актуальною проблемою для багатьох організацій.

Раніше основним завданням менеджерів було мотивувати співробітників. Сьогодні акцент зміщено на усунення демотивації. Це забезпечує використання нових, більш ефективних підходів, які забезпечують кращі результати. Керівники, організовуючи працю інших, впливають на продуктивність усього колективу. Їхні проблеми й помилки можуть створити ланцюгову реакцію, яка знижує ефективність роботи підлеглих.

Без належно мотивованих і цих кваліфікованих працівників компанія не може досягти своїх цілей. Інвестиції в людські ресурси стають вирішальним фактором конкурентоспроможності. Сучасні компанії мають потребу в нових підходах, які забезпечують сильні стимули для високопродуктивної праці та розвитку співробітників.

Зрештою, мотивація менеджерів стає органічною частиною забезпечення стабільного функціонування організації. Крім того, у разі наявності інноваційних технологій чи сприятливих зовнішніх умов ефективність компанії залежить від людського фактора – від готовності співробітників давати максимум зусиль для досягнення спільних цілей [39].

Складні види діяльності зазвичай стимулюються не одним, а кількома взаємопов'язаними мотивами, що утворюють комплексну систему стимулів поведінки персоналу. Формування і зміцнення мотивації допомагає посилити ці потреби, водночас зовнішній вплив стає необхідним для досягнення гармонії між особистими і корпоративними цілями співробітників, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії. Стимулювання, з одного боку, створює сприятливі умови для задоволення потреб працівників, а з іншого — сприяє необхідній поведінці, спрямованій на досягнення конкретних цілей. Однак поняття "мотивація" не обмежується лише соціально-аналітичними аспектами, оскільки охоплює інші, глибші виміри поведінки працівників [17].

Очевидно, що системи управління та мотивації в умовах війни виявилися неготовими до таких радикальних змін. У цьому контексті психологічна підтримка в управлінні організацією стає важливим аспектом. Це новаторський підхід для України, проте для забезпечення ефективного функціонування організації недостатньо лише того, щоб психологи допомагали працівникам у розв'язанні індивідуально-психологічних і соціально-психологічних проблем.

У кризові періоди, під час війн і соціальної нестабільності, не тільки в професійному розвитку, а й у особистому житті відбувається глибока психологічна перебудова, що робить людей більш чутливими до зовнішніх впливів. Це часто порушує внутрішній баланс і створює нові виклики. До ключових факторів, які визначають психологічну готовність персоналу у воєнний час та впливають на формування мотиваційної структури в трудовій сфері, належать:

- 1) Внутрішні фактори, які безпосередньо пов'язані з самою трудовою діяльністю. Сюди входить організація робочого процесу, професійний розвиток,

визнання досягнень як особистих, так і з боку колег, професійні відносини, можливості для самовдосконалення, прагнення кар'єрного зростання, почуття відповідальності та можливість реалізувати себе на робочому місці. Завдяки цим факторам праця стає джерелом задоволення, не потребуючи контролю або примусу.

2) Зовнішні фактори, серед яких політика й управлінські методи вищого керівництва, стилі лідерства, компетенції управлінців, стосунки з керівниками, взаємодія з урядовими структурами, умови праці, загальний психологічний клімат, соціальне середовище та рівень матеріальної винагороди, а також соціальний та професійний статус.

У цьому контексті формується основне значення поняття "психологічна підготовка персоналу до управління у воєнний час" — це прагнення ефективно використовувати отримані знання. Воно проявляється як стан зростаючої психологічної мобілізації, здатності долати професійні та соціально-психологічні труднощі під час роботи. Це дозволяє оперативно й ефективно реагувати на небезпечні ситуації, приймати оптимальні рішення для їх подолання, виявляти ініціативу в розв'язанні проблем.

Таким чином, вивчаючи мотивацію співробітників, необхідно брати до уваги як соціальні, так і психологічні аспекти. Для успішного управління в умовах війни керівникам варто розуміти ключові мотиви діяльності та взаємин підлеглих, а також орієнтуватися в їхніх прагненнях та інтересах. Це дозволить прогнозувати робочі результати, підтримувати мотивацію та підвищувати ефективність діяльності.

Стимулювання виступає одним з основних інструментів для посилення мотивації. Розвиток потреб та активне застосування стимулів сприяють більш дієвому формуванню мотиваційних моделей, а також стимулюють появу нових мотивів та їх подальший розвиток. Наприклад, створення ефективної мотиваційної системи для персоналу в умовах воєнного стану може включати стимулювання до виконання певного переліку функцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 — Функції, які стимулюють трудову поведінку та підвищують мотивацію

Функції	Стимули та мотиви
Економічна	Ефективно мотивуючи співробітників, це сприяє підвищенню загальної продуктивності праці
Соціальна	Доходи працівників приносять ряд економічних і соціальних переваг і дозволяють їм займати певне місце в соціальній структурі своїх колективів і суспільства в цілому.
Соціально-психологічна	Стимули впливають на формування внутрішнього світу співробітників, включаючи їх потреби і цінності, орієнтації і установки, мотивацію трудової поведінки і ставлення до праці.
Морально - виховна	Підвищення моральних якостей персоналу. Підтримувати та підтримувати високу морально-психологічну атмосферу в колективі

Джерело: Складено автором за даними [18]

В умовах війни зазнали трансформацій не лише внутрішні адміністративні процеси організацій, але й зміни на законодавчому рівні. Так, 15 березня 2022 року Верховна Рада України прийняла закон, що регулює організацію трудових відносин під час воєнного стану. Для моніторингу безпеки та підтримки співробітників, зокрема щодо необхідності психологічної допомоги, доцільно використовувати регулярне анкетування через прості та доступні онлайн-програми.

Непередбачувані стимули зазвичай мають сильніший мотиваційний ефект, ніж ті, що є очікуваними. У нинішніх обставинах найкраще працюють немонетарні методи мотивації. Такі підходи включають збереження корпоративного стилю та цінностей, що сприяють єдності колективу; організацію туристичних подорожей для видатних працівників і відділів (за умови безпечної ситуації); відзначення кращих співробітників почесними нагородами у присутності колег [41].

Раціональна модель мотивації підтверджує, що основою управлінського впливу на персонал є мотивація, яка спрямована на задоволення потреб як

працівників, так і організації. В цьому контексті стимулювання виступає як ключовий інструмент, що дозволяє ефективно впливати на персонал у процесі мотиваційного розвитку. При цьому використання різноманітних видів мотивації підсилює цей ефект та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Мотивація також сприяє самореалізації співробітників. Модель самоактуалізації активує прояви внутрішніх стимулів кожного працівника, таких як прагнення до самовираження, професійного розвитку, кар'єрного росту та втілення творчих ідей. Особистісний розвиток відбувається, коли працівник має чітке уявлення про цілі та конкретний план дій. Для цього важливо бути готовим до виходу із зони комфорту, взяття на себе ризиків та реалізації не тільки традиційних, а й новаторських рішень. Важливо також постійно аналізувати власні дії, причини досягнень і помилок, шукаючи джерело успіху в собі, а не у зовнішніх обставинах [15].

Високий рівень продуктивності тісно пов'язаний із визначеністю в роботі. Мотивація знижується, якщо працівник не бачить конкретного результату своєї діяльності. Волонтерська діяльність є прикладом сфери, що сприяє підтримці та саморозвитку, особливо коли вона відкриває нові можливості для відповідальності.

В умовах воєнного стану значення внутрішньої комунікації всередині організації значно зросло. Керівники компаній прагнуть активно взаємодіяти зі своїми працівниками щодо змін, які зачіпають кадрову політику під час війни. Дослідження показали, що 23% керівників спілкуються з головами структурних підрозділів, які передають інформацію працівникам, 20% проводять онлайн-зустрічі, де співробітники можуть безпосередньо ставити запитання, 17% надають можливість працівникам напряму звернутися до менеджерів з продажу, а ще 15% регулярно надсилають миттєві повідомлення, зокрема через відеозв'язок.

Сучасне життя саме по собі схильне до стресу: політичні та економічні зміни, робочі напруги, особисті та професійні конфлікти призводять до накопичення психологічного напруження, депресії та навіть глибших психічних розладів. У цьому контексті психологічний клімат у колективі та якісний зворотний зв'язок із

керівництвом стають критично важливими для збереження стійкості та продуктивності співробітників.

1.2. Основні чинники мотивації

Запровадження системи стимулювання роботи персоналу на підприємстві може бути реалізовано шляхом наступних заходів:

- проведення внутрішнього аналізу ефективності та працездатності співробітників;
- розробки комплексного механізму для стимулювання та управління персоналом;
- організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки менеджерів.

Важливою складовою успішного впровадження таких механізмів є залучення професійних консультантів або консалтингових компаній, які спеціалізуються на управлінні. Особливу перевагу слід надавати вітчизняним фахівцям, адже вони краще розуміють першопричини та особливості управлінських проблем у національному контексті, що дає змогу розробляти ефективні рішення з урахуванням місцевого менталітету та культурних відмінностей.

Мотивація розглядається як ключова управлінська функція, що передбачає процес цілеспрямованого впливу на трудову поведінку працівників. Основні особливості ефективної системи мотивації працівників включають:

- підтримку як формування, так і досягнення соціально значущих цілей організації, зберігаючи баланс між економічними інтересами та корпоративною соціальною відповідальністю;
- функцію комунікації, що створює платформу для налагодження взаєморозуміння між керівництвом, власниками та співробітниками організації, а також сприяє згуртуванню колективу.

Мотивація праці відіграє ключову роль у формуванні стратегічного управління персоналом. Ефективне здійснення реформ в Україні потребує стимулювання праці та підприємницької активності в умовах дисципліни й належної організації. На сьогодні, у контексті економічного розвитку, питання мотивації праці є надзвичайно актуальним. Відсутність достатньої теоретичної бази з цього питання всередині країни обумовлює часткову орієнтацію на міжнародний досвід, що не завжди враховує специфіку національного ринку праці [4].

Безперервні зміни в конкурентному середовищі, законодавчій сфері, інтеграція в міжнародні ринки та коливання на ринку праці вимагають перегляду підходів до мотивації праці, що сприятиме не тільки фінансовій стабільності підприємств, а й впровадженню інновацій та розвитку креативних підходів у веденні бізнесу. Оцінюючи державний підхід до проблеми мотивації, можна зазначити, що він здебільшого обмежується теоретичними викладками і лише в сфері матеріальної мотивації спостерігаються певні позитивні зміни. Механізм стимулювання включає комплекс економічних, соціальних та морально-психологічних інструментів, що виступають як основні рушійні сили в процесі мотивації працівників. У контексті вітчизняної економіки матеріальні стимули, включаючи заробітну плату, займають домінуючу позицію у визначенні мотиваційних стратегій.

Проблеми мотивації праці є багатограними та залежать від впливу державної політики щодо регулювання ринку праці та корпоративної політики в компаніях. Мотивація праці — це складний процес, що потребує системного підходу, продуманого використання різних методів і засобів, а також прозорості та чіткої визначеності джерел матеріальних і духовних стимулів. Це питання не втрачає своєї важливості для досягнення ефективних результатів у роботі.

Компанія, яка хоче зберегти кваліфікованих співробітників, повинна підвищити рівень заробітної плати. Це безумовно позитивно, проте таке збільшення не завжди відображає повноцінне задоволення потреб працівників. Важливим є також удосконалення методологічних засад мотивації праці з

урахуванням національних особливостей. Однією з актуальних проблем вітчизняних систем стимулювання є розробка та моніторинг порівняльного зростання ефективності праці серед усіх категорій працівників [42].

У багатьох працях з економіки матеріальне стимулювання часто ототожнюється з рівнем заробітної плати, за принципом: чим вища заробітна плата, тим сильніший стимул для праці. Однак це далеко не завжди так. Реальний стимул до праці виникає лише тоді, коли заробіток пропорційний індивідуальному внеску працівника в робочий процес. Якщо розподіл заробітної плати та премій є несправедливим, навіть великі суми можуть знизити ефективність стимулювання. Сприйняття стимулів залежить від суб'єктивного світогляду людини, її ціннісних орієнтирів, потреб, прагнень і ідеалів. Роль стимулів полягає у тому, щоб впливати на потреби, які направляють трудову поведінку членів команди в інтересах як самого колективу, так і суспільства в цілому [9].

Процес стимулювання передбачає цілеспрямований вплив на працівника, що включає його потреби, інтереси, бажання та мотивацію до дії. Він базується на взаємодії зовнішніх умов і внутрішніх особливостей особистості. Створення певних робочих умов сприяє тому, щоб працівник діяв відповідно до поставлених завдань. Тільки національна система стимулювання, побудована на основі соціальних цінностей, може бути ефективною не лише для досягнення поточних економічних результатів для окремих компаній, а й для створення умов для сталого розвитку всієї національної економіки.

Для досягнення значного економічного результату українським підприємствам необхідно впровадити наступні складові системи мотивації праці:

- 1) Комбінація погодинної та відрядної форм оплати праці, що дозволить збалансувати постійну винагороду з результатами роботи.
- 2) Визначення розміру заробітної плати, що базується на кваліфікації працівника, якості виконаних завдань та його професійному досвіді.
- 3) Запровадження системи внесків та бонусів для працівників, які демонструють високу результативність у виконанні роботи, а також для тих, хто займається довготривалою експлуатацією машин і обладнання.

4) Індивідуалізація заохочення, яка враховує не лише трудові досягнення, а й рівень ініціативи, відповідальність, дисципліну, поведінку на робочому місці, а також сімейні обставини працівників, що сприятиме більш справедливому та мотивуючому підходу до нагородження.

Для успішної мотивації працівників у будь-якій організації в Україні важливо виявити глибинні мотиваційні потреби з метою створення системи стимулів, яка націлена на їх задоволення. Процес визначення мотиваційного потенціалу компанії складається з двох етапів: перший — це виявлення потреб працівників, другий — вимірювання рівня їх задоволення. На першому етапі використовується інструмент, званий мотиваційним профілем, що дозволяє визначити ставлення працівників до різних мотиваційних факторів, серед яких матеріальні фактори займають лише одну з дванадцяти позицій [43]. До цього переліку входять такі фактори: високий рівень заробітку, комфортні умови праці, чітка організація роботи, соціальні контакти, стабільні стосунки, визнання досягнень, прагнення до успіху, влада та вплив, різноманітність завдань, творчість, самовдосконалення, а також цікава і корисна робота. Зміни в цих факторах сприяють коригуванню механізму трудової діяльності, а також змінам у змісті і характері роботи. Структура мотиваційних чинників є динамічною і залежить від стану розвитку компанії, соціальних цінностей і ситуації на ринку праці [5].

Вітчизняні підприємства повинні формувати культуру праці та систему цінностей, яка в майбутньому може стати основою для розробки національної моделі управління. Однак сучасні методи мотивації в Україні часто не відповідають цим вимогам і, в багатьох випадках, навіть суперечать їм [2].

1.3. Класифікація основних видів та методів мотивації

Система мотивації має дві основні складові. Перша стосується рівня та структури витрат на персонал, включаючи заробітну плату і систему стимулів для підвищення ефективності праці. Друга складова охоплює стиль управління, що

застосовують керівники, і переходить від авторитарного підходу до демократичних методів управління.

Існує адаптивна система мотивації для керівників, яка ґрунтується на кількох важливих принципах [14]:

- Адаптивність, що передбачає здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також на коригування загальних і локальних цілей організації.

- Систематичність, що означає ретельний облік індивідуальних досягнень кожного працівника через інтерфейси "людина-посада-робота" та "людина-група-команда".

- Пропорційність, що забезпечує встановлення рівня мотивації, який відповідає важливості, кількості та якості виконуваної роботи.

- Структурованість, що полягає в тому, що заробітна плата ділиться на частини, кожна з яких прямо залежить від індивідуального внеску працівника в досягнення поточних, кінцевих та довгострокових результатів компанії.

- Прозорість, що гарантує відкритість системи мотивації, надаючи кожному співробітнику чітке розуміння її принципів і доступ до необхідної інформації.

Основними складовими мотиваційної системи є: умови праці, взаємини між працівниками, адміністративні заходи (заборони, розпорядження), засоби заохочення (матеріальні та нематеріальні) і методи переконання (переговори, консультації).

Основні завдання мотивації включають:

- Сприяння розумінню кожним працівником важливості та сутності мотиваційних процесів у його роботі.

- Освітні програми для працівників і управлінців з метою підвищення кваліфікації в сфері мотивації.

- Формування демократичних підходів у менеджменті, що передбачають використання сучасних методів мотивації.

Рішення цих завдань потребує ретельного аналізу наступних аспектів:

- Мотиваційні процеси в організаціях.
- Індивідуальна та групова мотивація в залежності від контексту.
- Трансформації мотиваційної діяльності співробітників в умовах перехідного періоду до ринкової економіки.

Для вирішення зазначених проблем використовуються різні підходи до мотивації.

Першим і найбільш поширеним методом є метод покарань та заохочень, відомий як "політика батога і пряника". Цей підхід широко використовувався для досягнення необхідних результатів протягом тривалого часу в рамках адміністративно-командної системи. Згодом він еволюціонував у систему адміністративно-економічних санкцій та стимулів.

Такий метод був ефективним у випадках виконання рутинних та одноманітних завдань, коли частина роботи була незначною або неможливою до зміни (з різних обставин), а також у контексті колективних угод, що включали положення про скорочення і затримки.

Однак з ростом важливості людського фактору почали активно використовувати психологічні методи мотивації. Ці методи ґрунтуються на припущенні, що основними стимулюючими факторами є не тільки матеріальні вигоди, але й нематеріальні мотиви, такі як самооцінка, визнання з боку колег, моральне задоволення від виконуваної роботи та гордість за компанію. Такі методи базуються на вивченні потреб індивіда, що виникають через усвідомлення нестачі чогось важливого. Відчуття цієї нестачі має на меті стимулювати задоволення відповідних потреб [29].

Вивчення цих потреб привело до розробки двох основних теорій мотивації: теорії матеріальних стимулів та процедурної теорії мотивації.

Однак знання про логіку мотиваційного процесу само по собі не дає значних переваг у ефективному управлінні цими процесами.

Іншим важливим інструментом є заробітна плата. Перехід до ринкових відносин в економіці України, а також супутні реформи в період кризи соціально-економічного розвитку, призвели до значного зниження реальних доходів та заробітних плат. Це явище доводить, що наявний рівень заробітної плати не дозволяє забезпечити належне відтворення трудової діяльності. З огляду на це, матеріальні стимули, особливо витрати на оплату праці, займають ключову роль серед факторів, що впливають на трудову поведінку. Високий стимулюючий ефект заробітної плати пояснюється тим, що вона перш за все покриває базові життєві потреби, які, в свою чергу, ще недостатньо задоволені.

Значне підвищення рівня заробітної плати можливе за умови росту продуктивності праці, ефективного використання матеріальних ресурсів та зменшення непродуктивних витрат. Практика показує, що середній рівень заробітної плати прямо залежить від продуктивності праці в країні. Однак просте зіставлення продуктивності та заробітної плати може не бути достатнім в умовах сучасного ринку. Для зміцнення цього зв'язку необхідно перейти до системи оцінки та оплати праці, що відповідає ринковим принципам. Важливо постійно коригувати рівень заробітної плати в залежності від обсягу реалізованої продукції та доходу від її продажу, тобто вона повинна бути безпосередньо пов'язана з результатами діяльності компанії [28].

Система оплати праці визначає методику встановлення заробітної плати працівників. Це важлива частина виробничих відносин, що може мати як позитивний, так і негативний вплив на ефективність роботи організації та на взаємини між керівниками та їх підлеглими. Оптимальною є система, яка:

- була ретельно розроблена з урахуванням потреб компанії та її персоналу;
- забезпечує відповідальність на всіх рівнях управління;
- створена, запроваджена та підтримується за участю представників трудового колективу.

Окрім основної заробітної плати, часто застосовуються премії, що мають на меті встановлення зв'язку між оплатою праці і перевищенням встановлених показників продуктивності. Хоча основна заробітна плата може також виконувати цю функцію, вона часто стикається з обмеженнями, зокрема тимчасовими (затримка виплат) чи матеріальними (обмеження в категоріях). Тому премії та бонуси відіграють важливу роль як додаткові стимули для працівників.

Для того, щоб система заохочення була дієвою, необхідно дотримуватись двох ключових умов: регулярної оцінки праці та справедливості оцінювання. Працівники повинні відчувати, що їхня праця оцінюється на рівні з роботою колег, що забезпечує справедливість у всій команді [13].

Один з найважливіших аспектів при створенні системи заохочувальних винагород — це методика оцінки результативності. Звісно, оцінити результати роботи на різних посадах може бути складніше (наприклад, для менеджера та продавця), однак ця проблема не повинна ставати на заваді ефективному мотиваційному процесу.

Одним із ключових факторів в оцінці виконаної роботи є рівень довіри до адміністрації, яка проводить цю оцінку. Працівники повинні відчувати чіткий зв'язок між виконаною роботою і отриманою винагородою, і це особливо важливо в контексті командної роботи, де кожен учасник повинен бачити свою індивідуальну роль у досягнутому результаті.

Індивідуальні системи мотивації мають свої переваги, адже дозволяють працівникам бачити конкретні результати своєї діяльності, що створює елемент здорової конкуренції. Проте, у деяких випадках це може призвести до негативних наслідків, таких як напружені стосунки в колективі, замкнутість і навіть заздрість серед співробітників [45].

Система винагород може бути наступною:

- Пряма — кожна виробнича одиниця, що перевищує встановлений стандарт, отримує фіксовану плату.

- Диференційована — вища оплата надається за продукцію, що перевищує стандарт, або більша компенсація надається за цілу партію товару, якщо стандарт перевищено.

Такі стимули, як правило, використовуються в "робітничих" сферах. Для управлінської праці та діяльності, яка не пов'язана з виробничим процесом, часто застосовуються інші методи мотивації, зокрема комісійні (відсоткові ставки). Наприклад, бонуси можуть бути виплачені за досягнення рекордів, високу якість продукції або загальні результати роботи, що особливо актуально для менеджерів [7].

Важливо зазначити, що винагороди не завжди повинні бути в грошовій формі. Можна використовувати інші форми компенсації, такі як путівки, сертифікати або навіть товарні нагороди. Водночас важливо, щоб ці нагороди не стали гарантованими, а служили мотивуючим елементом, який заохочує до досягнення високих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Приватне акціонерне товариство «Прилуцький м'ясокомбінат», засноване в 2000 році, наразі є потужним, сучасним і динамічно зростаючим підприємством. Його діяльність спрямована на виробництво м'ясних продуктів, що за КВЕД класифікується під кодом 10.13.

ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» вже понад десять років активно працює на українському ринку та має заслужену репутацію надійного постачальника якісного м'яса, зокрема: яловичини, курятини, свинини, бараніни.

Підприємство щомісяця випускає від 150 до 200 тонн м'ясної сировини та пропонує субпродукти першої та другої категорій, а також різноманітні напівфабрикати. Завдяки налагодженій логістиці, компанія забезпечує стабільні поставки своєї продукції в регіонах по всій Україні.

Торгова марка «Прилуцький м'ясокомбінат», під якою виробляються ковбасні вироби, відомо не тільки в Прилуках, але й у Київській, Сумській, Черкаській, Полтавській та Чернігівській областях. У самому місті Прилуки компанія відкрила два фірмові магазини «Ситий тато», а також обладнала 17 торгових точок спеціальними вітринами-холодильниками, які представляють майже весь асортимент продукції ТМ «Прилуцький м'ясокомбінат». Асортимент м'ясокомбінату він постійно оновлюється, і сьогодні включає понад 80 різноманітних найменувань.

Використання вакуумного обладнання на підприємствах значно підвищує термін зберігання продукції, що особливо приваблює споживачів, які надають перевагу зручним порціям нарізок копчених виробів. Завдяки сучасним технологіям та інноваційному забезпеченню, виробництво постійно зростає, а асортимент продукції розширюється. Система обліку та контролю виробничих

процесів повністю автоматизована. Нещодавно була побудована нова ділянка для вивантаження готової продукції з камер зберігання, в якій автоматично підтримується оптимальний мікроклімат. Компанія також розширює парк термічних камер для обробки ковбасу та інвестує в нове обладнання.

Штат підприємства «Прилуцький м'ясокомбінат» налічує 53 співробітника.

Крім того, керівництво підприємства активно залучається благодійною та спонсорською діяльністю. Регулярно здійснюються роботи з благоустрою території підприємства, оновлюються виробничі та побутові приміщення. Введено в експлуатацію цех, призначений для виробництва напівфабрикатів, що дозволяє значно розширити асортимент.

Місією компанії є постачання на ринок якісних, екологічно безпечних та різноманітних продуктів харчування, які сприяють укріпленню здоров'я нації. Співпрацюючи з провідними сільсько-господарськими підприємствами України, науковцями та технологами, компанія постійно вдосконалює якість своєї продукції. Компанія прагне досягти високих економічних результатів, забезпечуючи найкращих спеціалістів та постійно підвищуючи професійний рівень, що вносить вклад у розвиток вітчизняної харчової промисловості. Вирішення соціально значущих завдань забезпечує професійне зростання та підвищення добробуту рівнів працівників – від усіх стажерів до керівників та акціонерів. Компанія усвідомлює свою відповідальність перед суспільством, тому активно підтримує соціально незахищені групи населення та робить внесок у підвищення якості життя громадян України.

Організаційна структура компанії розроблена так, щоб забезпечити ефективне виконання обов'язків кожним співробітником. Переваги цієї структури включають можливість управління виробничими процесами за лінійною схемою, а також методичну підтримку з боку функціональних підрозділів, яка допоможе лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань. Основним недоліком такої структури є деяке збільшення часу на ухвалення управлінських рішень і передачу інформації, однак через середні розміри підприємства ці аспекти не

мають значного впливу на загальну ефективність. Таким чином, лінійно-функціональна структура управління є оптимальною для даної компанії.

Фінансовий стан підприємства демонструє стабільність протягом останніх трьох років. Серед стратегічних цілей компанії – продовження поставок високоякісної продукції за конкурентними цінами та розширення своєї частки на динамічно зростаючому українському ринку.

Кадрова політика орієнтована на формування висококваліфікованого персоналу, для чого на підприємстві реалізуються спеціалізовані програми, такі як: програми СМР, ТАМ, СМК; програма підвищення кваліфікації; програма з техніки безпеки та охорони праці; програма з гігієни праці.

Проаналізуємо фінансові показники підприємства за 2021-2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», тис. грн

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	Абс. відх	%	Абс. відх	%
Чистий дохід	40 028	42 083	74 550	2055	4,88	32467	43,55
Собівартість реалізованої продукції	35 912	36 013	65 047	101	0,28	29034	44,63
Інші операційні доходи	29	230	2 516	201	87,39	2286	90,85
Адміністративні витрати	2 158	2 089	2 236	-69	-3,3	147	6,57
Витрати на збут	3 139	3 846	5 940	707	18,38	2094	35,25
Інші операційні витрати	21	465	2 577	444	95,48	2112	81,95
Валовий прибуток	4 116	6 070	9 503	1954	32,19	3433	36,12

Джерело: Складено автором за даними [26]

Отже, за даними таблиці 2.1 можна зробити висновок про розвиток та ріст підприємства. Варто приділити увагу значному росту чистого доходу в 2023 році у порівнянні із 2022. Зросли також операційні доходи, але разом з тим збільшились і операційні витрати.

Таким чином, підприємство є стабільним на ринку. Значний ріст відбувся у 2023 році в порівнянні з 2022. Також можемо визначити, що при прирості доходів, скоротились адміністративні витрати у 2022 році порівняно з 2021, але вже у 2023 відбулось незначне їх збільшення на 6,5%.

Забезпечення ефективного управління, раціонального відтворення та повного використання ресурсів підприємства можливо лише за умови, коли наявні: економічно та соціально обґрунтоване склад ресурсів праці та матеріально-технічної бази, зокрема основних виробничих фондів; впровадження передових, високопродуктивних і екологічно чистих технологій у виробництві продукції; розширення, оновлення та відновлення ресурсної бази. Саме завдяки чіткій організації, достатньому й достатньому матеріально-технічному забезпеченню, а також високій якості продукції виробництва продукції можна забезпечити результативне та безпечне функціонування ресурсного потенціалу підприємства, що сприяє розвитку й стійкості.

2.2. Аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві

Рівень мотивації працівників за результати їхньої діяльності оцінюється шляхом аналізу низки показників, зокрема таких, як продуктивність, успішність продажів або загальна ефективність діяльності підприємства. Однак, на зазначені показники впливають не тільки рівень мотивації, а й інші важливі фактори: організація робочих процесів, розуміння працівників цілої компанії, наявність сучасного обладнання, чисельність і кваліфікація персоналу, їхні знання, досвід, навички тощо. Тому для адекватного оцінювання рівня мотивації слід втрати й інші фактори, крім продуктивності праці.

Для побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно детально аналізувати структуру персоналу. Підприємству необхідно не лише матеріальні ресурси, а й людський капітал. Специфіка робочої сили виникає в тому, що розглядаючи її лише як витрати, компанія не отримує очікуваного прибутку. Однак, якщо приділити увагу її стимулюванню й сприймати як стратегічний ресурс, робоча сила стане вирішним чинником успіху підприємства.

Рівень мотивації працівників часто збільшується непрямими показниками, такими як плинність кадрів, рівень задоволеності роботою, прагнення змінити місце праці, а також прояви ініціативності й творчого підходу. Чим більше задоволення приносить працю, тим меншу плинність кадрів, що, своєю чергою, працює про вищий рівень мотивації серед персоналу.

Середня чисельність персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» у 2023 році склала 53 особи. У 2022 році, порівняно з 2021-м, чисельність працівників на підприємствах зросла на 24,4 %, зокрема кількість виробничих робітників збільшилася на 29,4 %, тоді як чисельність офісного персоналу залишилася незмінною. Структура кадрового складу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» представлена в таблиці 2.2.

У 2023 році кількість керівників збільшилася на 2 особи порівняно з 2022 роком, що пов'язане із збільшенням виробничих потужностей. Загальна чисельність персоналу у 2023 році зросла на 3,9 % (або на 2 працівники) у порівнянні з попереднім роком. При цьому кількість робітників залишилася на рівні, тоді як чисельність офісного персоналу зросла на 28,6 % (2 особи), переважно за рахунок більшої кількості фахівців на 40 % (або на 2 особи). Кількість керівників після аналізованого періоду залишилася стабільною.

Для стимулювання відповідного підходу працівників до виконання своїх обов'язків і підвищення якості та ефективності роботи на підприємствах застосовуються преміальні виплати. Розмір премії варіюється в залежності від досягнутих результатів у встановлені терміни. Премії на цьому підприємстві виплачуються у двох формах: за вчасне та якісне виконання обов'язків; за особистий творчий внесок у роботу підрозділу.

Таблиця 2.2 — Структура персоналу на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Категорія зайнятих	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темп росту 2022/2021, %	Темп росту 2023/2022, %
	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %		
Персонал, усього	41	100,00	51	100,00	53	100,00	24,40	3,90
Виробничий персонал	34	82,90	44	86,30	44	83,00	29,40	—
Офісний персонал	7	17,10	7	13,70	9	17,00	—	28,60
Керівники/управлінці	2	4,90	2	3,90	2	3,80	—	—
Спеціалісти/операційний персонал	5	12,20	5	9,80	7	13,20	—	40,00

Джерело: Складено автором за даними [29]

Проаналізуємо, як змінювалася частка витрат на премії у загальних витратах на оплату праці у ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» (табл. 2.3).

З аналізу таблиці 2.3 видно, що частка преміальних виплат у загальних витратах на оплату праці демонструє тенденцію до зростання: у 2021 році вона становила 10,4 %, у 2022 році — 10,8 %, а у 2023 році піднялася до 14,6 %. У той же час питома вага основної заробітної плати у загальних витратах зменшується (89,6 % у 2021 році, 89,2 % у 2022 році та 85,4 % у 2023 році). Загальні витрати на оплату праці зросли на 117,6 % у 2022 році порівняно з 2021 роком, а в 2023 році порівняно з 2022 роком — ще на 27,2 %.

Політика оплати праці є елементом системи управління підприємством, після чого заробітна плата виступає ключовим чинником стимулювання ефективного використання робочої сили, що впливає на загальну результативність діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 — Динаміка витрат на оплату праці ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» у 2021-2023 рр.

Показник	2021		2022		2023		Абс. приріс т, 2022-2021	Абс. приріс т, 2023-2022	Темп росту, 2022/2021 рр., %	Темп росту, 2023/2022 рр., %
	Тис. грн	Питома вага, %	Тис. грн	Питома вага, %	Тис. грн	Питома вага, %				
Витрати на оплату праці	851,0	100,0	1852,0	100,0	2356,0	100,0	1001	504	117,6	27,2
В т.ч. на заробітну плату та компенсації	762,5	89,6	1652	89,2	2012	85,4	889,5	360	116,7	21,8
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	88,5	10,4	200	10,8	344	14,6	111,5	144	126	72

Джерело: Складено автором за даними [45]

Розмір фонду оплати праці залежить від загальної кількості працівників і середньої заробітної плати на одного працівника. У 2022 році з 2021-м фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 1001 тис. грн. Це зростання обумовлено двома факторами: збільшенням середньоспискової чисельності персоналу на 10 осіб, що додало 100,1 тис. грн до фонду, а також підвищенням середньої зарплати на 15,55 тис. грн. Таким чином, основним чинником зростання фонду оплати праці стало підвищення середньої заробітної плати одного працівника.

У 2023 році, відповідно до 2022 року, фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 504 тис. Грн. Це зростання відбулося за рахунок двох основних чинників: збільшення середньої чисельності працівників на 2 особи, що призвело до підвищення фонду на 252 тис. Грн, а також збільшену середньої заробітної плати на 8,14 тис. Грн. Отже, основним фактором, що вплинув на збільшення фонду оплати праці, стало підвищення заробітної плати кожного працівника.

Таблиця 2.4 — Вплив зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці

Показник	2021	2022	2023	Абс. Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
ФОП, тис. грн.	851	1852	2356	1001	504
ЧСС, кількість осіб	41	51	53	10	2
Середньорічна Заробітна плата одного працівника, тис. грн	20,76	36,31	44,45	15,55	8,14

Джерело: Складено автором за даними [34]

Індекс зміни середньої заробітної плати працівників за певний період (рік, місяць, день або година) збільшується як відношення середньої заробітної плати за звітний період до середньої заробітної плати в базовому періоді, що розраховується за формулою:

$$I_{сз} = C_{31}/C_{30}, \quad (2.1)$$

де C_{31} – середнє значення показника у звітному періоді;

C_{30} – середнє значення показника у базовому періоді.

Середня місячна заробітна плата одного працівника ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» була такою: у 2021 році — 1730,00 грн., у 2022 році — 3025,83 грн., у 2023 році — 3704,17 грн.

Розраховуємо індекс середньої заробітної плати:

$$\text{у 2022 році: } I_{сз} = 3025,83 / 1730,00 = 1,75;$$

$$\text{у 2023 році: } I_{сз} = 3704,17 / 3025,83 = 1,22.$$

Зміни середньої продуктивності праці можна розмістити за допомогою індексу продуктивності праці (Іпп), який обчислюється як відношення

середньомісячної продуктивності праці за звітний період до середньомісячної продуктивності праці в базовому періоді:

$$I_{пп} = \text{ПП1} / \text{ПП0}, \quad (2.2)$$

де ПП1 – продуктивність праці у звітному періоді;

ПП0 – продуктивність праці у базовому періоді.

Продуктивність праці на одного працівника становила: у 2021 році — 756,52 грн., у 2022 році — 437,29 грн., у 2023 році — 689,23 грн.

Розраховуємо індекс продуктивності праці:

$$I_{пп}(2022 \text{ рік}) = 437,29 / 756,51 = 0,58;$$

$$I_{пп}(2023 \text{ рік}) = 689,23 / 437,29 = 1,57.$$

Ці дані свідчать, що на аналізованому підприємстві темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання оплати праці.

Коефіцієнт відставлення (Кв), що відображається між змінами продуктивності праці та заробітної плати, обчислюється за формулою:

$$K_v = I_{пп} / I_{сз}, \quad (2.3)$$

де $I_{пп}$ – індекс продуктивності праці;

$I_{сз}$ – індекс середньої заробітної плати.

$$K_v (2022 \text{ рік}) = 0,58 / 1,75 = 0,33;$$

$$K_v (2023 \text{ рік}) = 1,57 / 1,22 = 1,29.$$

Ці результати вказують на підвищення ефективності мотивуючої функції оплати праці для забезпечення більшої прибутковості між зростанням продуктивності праці та заробітної плати.

Різниця між показниками коефіцієнту відставлення у 2022-2023 році свідчить про позитивні зміни в управлінні оплати праці. Компанії вдалося досягти балансу, коли продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата, що посприяло

підвищенню прибутку. Такі дії можуть бути результатом впровадження нових мотиваційних інструментів або оптимізації процесів.

2.3. Оцінки ефективності мотивації та її впливу на продуктивність праці

У деяких компаніях працівники часто не мають достатньої мотивації для високопродуктивної роботи, що у своїй ситуації негативно впливає на загальний рівень конкурентоспроможності організацій.

Ключовим етапом на шляху до змін є осмислення ролі людини як особистості, а не лише як частини трудових ресурсів суспільства. Це дозволяє правильно підходити до питання мотивації, яка є основою для підвищення загальної ефективності.

Сучасні методи стимулювання повинні бути орієнтовані на врахування інтересів працівників, їхніх бажань і прагнень, сприяючи підвищенню продуктивності та заохоченню ініціативи.

Для забезпечення сталого розвитку національної економіки необхідно зростання продуктивності праці, що є основним критерієм підвищення конкурентоспроможності компанії та її стратегічного прогресу.

Продуктивність праці — це змінний показник, який залежить від багатьох факторів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Підвищення продуктивності досягається шляхом збільшення обсягів виробництва при незмінних витратах праці або зменшенні витрат праці на одиницю продукції.

Одним із важливих чинників, що негативно впливають на продуктивність праці, є мотивація співробітників.

Аналізуючи структуру персоналу та його потенціал з урахуванням рівня освіти, віку, демографічних характеристик та інших критеріїв, можна визначити основні потреби працівників і, відповідно, налаштувати мотиваційні чинники, що стимулюють їх до праці. Це дозволяє розробити ефективну політику управління для задоволення цих потреб та досягнення встановлених цілей.

У процесі підвищення продуктивності праці, при створенні механізму стимулювання, важливо врахувати такі аспекти:

- 1) Формування чіткої мети працівників компанії та встановлення відповідних показників результативності;
- 2) Вибір оптимальної системи мотивації праці та розробка методологічних і нормативних основ з урахуванням особливостей персоналу;
- 3) Оптимізація організаційної структури управління командою та формування ефективних підрозділів для злагодженої роботи;
- 4) Класифікація робіт і детальний аналіз чисельності та складу працівників у кожному підрозділі;
- 5) Забезпечення інформаційної та технічної системи підтримки оплати праці;
- 6) Вивчення та обговорення питань мотивації праці в колективі, створення відповідної комунікації між керівництвом і співробітниками.

Враховуючи результати аналізу та всі зазначені фактори, можна очікувати позитивний результат. Практика мотивації працівників, що працюють в Україні, показує загальноприйнятну модель взаємозв'язку мотиваційних факторів і продуктивності праці. Вплив цих факторів на підвищення продуктивності представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 — Вплив факторів мотивації на продуктивність праці

Фактор мотивації	Ріст продуктивності, %
Внутрішня мотивація	70-80
Високий рівень освіти й інтелекту	20-30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15-20
Умови праці й побуту	5-30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10-15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10-40

Джерело: Складено автором за даними [11]

Як видно з таблиці 2.5, основним чинником, що найбільше впливає на продуктивність праці, є внутрішня мотивація працівника, яка завдяки підвищенню якості виконаної роботи.

Для забезпечення ефективної мотивації співробітників можна застосувати кілька ключових принципів: несподівані, непередбачувані та нерегулярні премії часто виявляються більш результативними, ніж ті, що очікуються завчасно. Важливо, щоб між виконаною роботою і винагородою не було значного проміжку часу. Типові стимули включають: підвищення, розширення можливостей, визнання, усну подяку від медичного керівництва в присутності коледжу, медичне страхування, компенсацію витрат на послуги, спеціальну оплачувану відпустку, забезпечення робочих місць, пільгові позики на навчання або житло, а також відшкодування витрат на ремонт автомобіля. та інші види. Одним із ефективних підходів є використання індивідуально підібраного пакету заохочень для конкретного працівника.

– Покарання як елемент мотивації. Основне завдання покарання — запобігти негативним діям, які можуть завдати шкоди компанії, а також стати попередженням для інших членів команди. Суттєве покарання доцільне лише у випадку, якщо працівник виконує завдання прямої матеріальної шкоди, в інших випадках достатньо провести з його керівником.

– Грошові виплати за досягнення встановлених цілей.

– Винагороди за підтримку здорового способу життя.

– Соціальна політика організації також є інструментом економічного стимулювання. Компанія забезпечує пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників, а також надає додаткові пільги для працівників та їх сімей, які пов'язані з елементами матеріального забезпечення, фінансованими з фондів соціального розвитку організації.

Така політика послабити плинність персоналу, залучити та вивчити кваліфікованих фахівців.

Беручи до уваги досвід як вітчизняних, так і міжнародних організацій у сфері соціальної політики, можна виділити кілька основних видів виплат та послуг соціального характеру, які надані в різних формах [24]. До матеріальних грошових виплат належать: можливість придбання акцій компанії за зниженою ціною; фінансування навчання працівників на курсах або в навчальних закладах; оплата навчальних відпусток для тих, хто по компенсує роботу з освітою, відповідно до трудового законодавства; організація місць у дошкільних закладах для дітей за вигідними умовами, а також їх оплата; грошові винагороди на честь особистих урочистостей, ювілеїв чи важливих дат працевлаштування; виплати за вислугу років; одноразові виплати для пенсіонерів, які тримаються за рахунок коштів компанії [20].

Що стосується матеріальних негрошових виплат, то це може бути: надання доступу до соціальних інститутів компанії; можливість придбання продукції підприємства за зниженою ціною або безкоштовно; покращення соціальних умов праці; введення гнучкого робочого графіка; застосування скороченого робочого тижня або дня; організація квіткових на культурні заходи та інші соціальні заходи.

Нематеріальні стимули, які не вимагають фінансових витрат від роботодавця, є комерційним інструментом мотивації, особливо для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами. До таких стимулів відносяться деякі форми визнання, наприклад, звання «Кращий працівник місяця» чи «Кращий працівник іншого року», а також подяка від керівника або навіть проста похвала.

Для більш ефективного використання нематеріальних стимулів для підвищення лояльності співробітників комерційними факторами є:

- розвиток організаційної структури;
- підтримка здорового психологічного клімату в колективі;
- важливе ставлення до потреб і проблем працівників, що погіршує формування почуття захищеності;
- впровадження ефективних систем оцінки праці.

Усі ці елементи сприяють підвищенню ефективності роботи працівників, що, у свій час, позитивно позначається на загальних результатах діяльності компанії.

Оцінка мотивації працівників та її вплив на ефективність роботи є однією з найбільш важливих тем у практиці управління. Через свою складність це питання часто стає частиною загальної системи оцінки персоналу, або розглядається як окремий елемент в управлінських процесах [25]. Однак, на наш погляд, між оцінкою працівників та оцінкою мотивації їхньої сторони значні методологічні відмінності.

Сьогодні одним із найпоширеніших підходів до оцінки результативності працівників є використання ключових показників ефективності (KPI). Ця система є частиною управління ефективністю та вирішенням налагодження механізму винагороди в залежності від досягнутих працівниками результатів у межах загальних цілей організації. Вона базується на стимулюючому підході, що дозволяє оцінити поведінку працівників, проте вона не дає змоги глибше зрозуміти мотиваційні чинники, які стоять за цими результатами. У разі зміни переваг, наприклад, в умовах антикризового управління, ця система може виявитися недосконалою або навіть бути непридатною [6].

Ключовим завданням управління є створення такого механізму, який забезпечує ефективну взаємодію всіх ланок організаційної структури компанії, стимулюючи співробітників виконувати свої функції належним чином. Це досягається через розробку системи мотивації, яка дозволяє налаштувати поведінку працівників відповідно до потреб і стратегічних завдань організації [12].

Важливою складовою мотивації працівників є оцінка ефективності їх роботи, що дозволяє не тільки відстежувати результативність, але й показувати можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це, у свою чергу, впливає на мотивацію і стимулює подальшу активність працівників. Оцінка працівників має важливе значення для розвитку їх самооцінки, підвищення активності та продуктивності. Результати оцінки можуть бути корисними для керівництва, допомагаючи розробити заходи щодо покращення мотиваційного середовища та забезпечення ефективнішого виконання завдань.

Мотивація працівників для досягнення стратегічних цілей реалізується через цілеспрямований вплив на ключові аспекти життя колективу та діяльності компанії. Впровадження комплексної мотиваційної системи змінює структуру і зміст соціально-психологічного клімату організації в бажаному напрямку, одночасно підвищуючи продуктивність праці. Така система має відображати реальні тенденції соціально-економічного розвитку колективу, зокрема в аспектах конкурентоспроможності, стабільності та надійності [23].

Завдяки проведеній кількісній оцінці мотивації чинників, компанії мають можливість глибше аналізувати соціально-економічні та психологічні характеристики кожного співробітника. Це, у свою чергу, дозволяє ефективніше використовувати потенціал працівників, що іноді позначається на загальній ефективності організації.

Оцінка мотивації працівників надає змогу глибше усвідомити механізми трудової мотивації, виявити наявні та наявні тенденції в її розвитку та є інструментом для розробки науково обґрунтованих критеріїв публічного оцінювання мотивації на рівнях соціальних груп, колективів чи всіх працівників. Вона також визначає чинники, які можуть вплинути на мотивацію, а також зменшити ці дані для економічного та соціального планування та прогнозування. Оцінка мотивації фокусується на різних характеристиках, таких як професійний рівень, ділові якості працівників і результати їх роботи, що відповідає вимогам і параметрам. Без такої оцінки компанія не може досягти ефективного функціонування та розвитку [36].

У вітчизняних практиках стимулювання працівників широко застосовуються такі коефіцієнти, як коефіцієнт трудової участі (КТУ), коефіцієнт творчого зовнішнього середовища (КТВ) та коефіцієнт якості праці (КЯП).

КТУ є відносним показником, який характеризує фактичний вклад кожного працівника в загальні результати колективної діяльності. За замовчуванням основного значення КТУ одиницю, що збільшується на збільшення результатів основ праці, дисципліни, відповідної якості та часу, затраченого на виконання завдань. Це значення може змінюватися у зв'язку з участю кожного співробітника

в колективному процесі, що може призвести до його збільшення або зменшення. Показники, що сприяють підвищенню КТУ, включають високу продуктивність, якість роботи, ініціативність у впровадженні нових методів та вдосконаленні робочих процесів. Зниження значення КТУ, у свою чергу, можливо через негативні фактори, такі як невиконання завдань, порушення технології чи з'являються на робочому місці.

Залежно від величини КТУ, може змінюватися як вся заробітна плата працівника, так і тільки додаткові виплати (наприклад, премії чи надбавки).

Коефіцієнти КТУ, КТВ і КЯП служать інструментами для визначення розподілу заробітної плати, однак вони не дають чіткого кількісного вимірювання мотиваційного ефекту. Основними недоліками таких оцінок є їх суб'єктивність та необхідність виразності різноманітних факторів у кілька разів при визначенні цих коефіцієнтах.

Передбачається, що застосування таких підходів до мотивації може призвести до більшого диференційованого розподілу заробітної плати, однак це не завжди може забезпечити адекватне підвищення мотиваційної функції. Водночас, виключаючи вплив заробітної плати на мотивацію недоцільно, після багатьох працівників здатні працювати більш ефективно і з більшим ентузіазмом навіть при незначному збільшенні своїх фінансових виплат.

Дослідження ефективності кількісної оцінки мотивації праці традиційно базуються на системах показників, що забезпечують комплексний вплив на об'єкти управління. У цьому контексті важливо групувати показники ефективності мотиваційних методів за однорідністю: економічні показники, показники мобільності працівників, соціально-психологічний клімат, організацію праці, рівень освіти, а також соціально-економічну та інноваційну активність [26].

Ці показники мають значний вплив на загальні економічні результати компанії, такі як дохід, обсяг товарної продукції, витрати, рентабельність тощо. Показники, що стосуються освітнього та кваліфікаційного рівня працівників, також впливають на економічні результати, включаючи ефективність капіталу, матеріальну ефективність та продуктивність праці. Одним із основних показників

успішності мотивації працівників є її вплив на розвиток трудового потенціалу компанії та взаємодію працівників. Ефективне впровадження мотиваційних методів стає передумовою отримання додаткових результатів від діяльності компанії, які можуть бути виміряно ефективними способами у відповідності з обраними критеріями [22].

Найвища оцінка ефективності мотиваційних методів діяльності колективу реалізується через комплексний підхід, де різні методи мотивації взаємодоповнюють один одного. Розробка імітаційних моделей поведінки працівників є інструментом для формування продуктивних трудових колективів і визначення їх функціональних ролей. Впровадження цих теоретичних концепцій, методологічних підходів та практичних рекомендацій дозволяє значно підвищити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві та створити умови для їх подальшого розвитку.

Однак, незважаючи на переваги, цей підхід має свої недоліки, зокрема він потребує одночасного використання кількох методів, що може ускладнити процес. Крім того, залучення виробничих бригад до процесу оцінки може відволікати їх від основних виробничих завдань.

У сучасному бізнес-середовищі керівники повинні чітко розуміти, які фактори стимулюють їх працівників до високої продуктивності. Це знання дозволяє ефективно впливати на мотивацію співробітників і прогнозувати результат. Менеджери повинні орієнтуватися на одну з двох стратегій: або створювати структуру мотиваційних факторів для своїх підлеглих, або активно формувати бажані мотиви, зменшуючи вплив небажаних.

Для ефективного управління підвищенням продуктивності праці в умовах ринкової економіки необхідно застосувати можливості застосування економічних методів управління. Це включає в себе правильне визначення величини матеріальних стимулів, що базуються на прибутку, як результат зростання продуктивності праці [46].

Аналіз взаємозв'язку між продуктивністю праці, заробітною платою та прибутком є необхідною умовою для досягнення бажаних результатів. Важливо

дослідити, як зміни в продуктивності праці впливають на рівень заробітної плати, прибуток підприємства та фонд стимулювання (премії), щоб максимально ефективно керувати цими процесами.

З підвищенням продуктивності праці знижуються одиничні витрати на виробництво, а прибуток, який служить основним джерелом фінансування фонду матеріальних стимулів (премій), повинен збільшуватися відповідно. Якщо фонд преміювання працівників має більші ресурси, це дає можливість більш ефективно стимулювати підвищення продуктивності праці. Однак, необхідно забезпечити оптимальний розмір премії, щоб забезпечити їх дієвий вплив.

Зростання продуктивності праці є результатом поєднання кваліфікованої робочої сили, накопичення капіталу та впровадження науково-технічного прогресу, що в кінцевому підсумку збільшує збільшення попиту на робочу силу і підвищення заробітної плати.

Вибір менеджерів, які працюють в умовах сучасного ринку, стикаються з труднощами, після чого їх час часто обмежений, що ускладнює мотиваційні чинники та організаційні потреби. Одним із аспектів проблеми українських компаній є недостатня увага з боку керівництва до створення умов, які сприяють активній участі працівників у різних роботах та задоволенню від неї. Важливо, щоб працівники не тільки досягли високих результатів, але й могли розкрити свій потенціал як у професійній, так і в особистій сфері [35].

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за період 2021–2023 років показав, що підприємство має достатньо стабільну фінансову позицію, а показники фінансової стійкості знаходяться в межах нормативних значень, не перевищуючи допустимих меж. Проте механізм управління персоналом та мотивація працівників потребують вдосконалення.

У 2022 році фонд оплати праці штатних працівників зріс на 1001 тис. грн разом з 2021 роком. Збільшення фонду на 100,1 тис. грн стало результатом зростання середньої чисельності працівників на 10 осіб, а зростання заробітної плати на 15,55 тис. грн на одного працівника стало основним чинником підвищення загального фонду оплати праці.

Ці дані свідчать про те, що на підприємстві зростання продуктивності праці випереджає зростання оплати праці. Крім того, чітка і позитивна кореляція між рівнем продуктивності праці та обсягами виробленої продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПрАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Напрями удосконалення ефективної організації мотивації праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Управління персоналом компанії виділяється як окремий напрямок у рамках впровадження системи менеджменту якості. Основна мета цього процесу — забезпечення підприємства кваліфікованими, компетентними та мотивованими співробітниками. У системі менеджменту якості управління персоналом охоплює такі ключові етапи:

- аналіз та визначення потреби в кадрах;
- формулювання вимог до працівників різних кваліфікаційних рівнів;
- підбір і найму персоналу;
- процес адаптації нових співробітників;
- оцінка професійних якостей персоналу та моніторинг результативності;
- створення та впровадження системи мотивації;
- організація навчання і розвиток співробітників.

Мотивація персоналу є одна з найскладніших і водночас основних складових управління, що потребує остаточної розробки та ефективної реалізації. На думку керівництва, мотивація — це інструмент, який підвищує підвищення продуктивності праці, спонукаючи співробітників працювати більш якісно через задоволення своїх потреб.

Система мотивації працівників включає комплекс взаємозалежних стратегій, політик, процедур та методів винагороди. Типи та розміри винагороджуються на основі персонального внеску працівника в досягненні стратегічних цілей організації, професійних навичок, компетенцій, а також з урахуванням зайнятої посади та її ринкової вартості [48].

При розробці мотиваційної політики підприємства необхідно отримати такі ключові аспекти:

- Узгодження інтересів акціонерів і працівників: важливо створити механізми, які дозволяють досягти корпоративних цілей шляхом реалізації індивідуальних здібностей співробітників.
- Стимулювання особистих результатів: підвищення зацікавленості працівників у досягненні досягнень власних цілей, які сприяють успіху компанії.
- Можливості для розвитку: забезпечення умов для зростання професійної компетентності співробітників та підвищення їхньої продуктивності.
- Підтримка інновацій: заохочення творчих ідей та ініціатив працівників, які сприяють розвитку компанії.

Управління мотивацією охоплює два основних напрями. По-перше, це формування мотивації залучення, яка сприяє залученню кращих спеціалістів із ринку праці. По-друге, розвиток і підтримка мотивації утримання, яка дозволяє зберегти висококваліфіковані кадри в компанії.

Зміни в системі стимулювання, включаючи нові внутрішні регламенти та положення, мають на меті підвищення цінності кожного працівника на його посаді. Використання таких механізмів та інструментів дозволяє ефективно мотивувати персонал, підвищуючи якість та продуктивність їх роботи.

Крім того, застосування договірної форми найбільше надає додаткові можливості для гнучкого управління трудовими відносинами. Індивідуальний підхід до оплати праці за допомогою оптимізації взаємодії між роботодавцем і працівниками, покращуючи результати діяльності організації.

Система мотивації працівників може бути класифікована за формами і типами витрат на монетарну (грошову) і немонетарну. Монетарна складова включає такі елементи: тарифну оплату, компенсаційні виплати, стимулюючі виплати, преміювання за досягнення результатів, бонуси.

Заробітна плата є одним із ключових факторів мотивації. Тарифна частина, яка є базовою складовою оплатою праці, включає тарифну ставку та можливості надбавки, розраховані на основі такої названої «вилки» оплати, відповідно до

мінімального до орієнтовного рівня. Надбавки розпочалися з урахуванням законодавчих норм і специфіки бізнес-процесів компанії. Крім того, тарифна частина враховує відрядний приробіток: працівники, які перевищують встановлені норми, отримують додаткову оплату за свою продуктивність.

На нашому підприємстві тарифна система оплати передбачається відповідно до Єдиної тарифної сітки (ЄТС), яка встановлена державою для регулювання оплати праці в різних галузях економіки. В межах ЄТС компанія зобов'язана дотримуватися базових співвідношень, змінюючи лише розмір тарифної ставки першого розряду. Показник залежно від фінансових ресурсів компанії можливо та ця її результативність, причому зростання продуктивності праці повинна перевищувати темпи зростання зарплати.

Тарифна сітка кваліфікаційної розряди для всіх професій і посад, а також міжтарифну різницю, яка становить 7%. Тарифні ставки розраховуються за формулою, яка враховує базову ставку першого розряду та тарифних коефіцієнтів.

Додаткову мотивацію працівників забезпечує встановлення «вилок» оплати — це внутрішня ініціатива компанії, яка дозволяє заохочувати співробітників за їхні досягнення. Завдяки цим параметрам формується штатний розклад, у якому чітко зазначається вартість кожної професії чи посади в межах підприємства.

Цей підхід до мотивації дозволяє ефективно управляти ресурсами, стимулюючи продуктивність працівників і покращуючи загальні результати діяльності компанії.

Процес створення корпоративної тарифної системи включає кілька ключових етапів:

- 1) Визначення розміру тарифної ставки першого розряду для кожної категорії працівників.
- 2) Зіставлення тарифних розрядів і коефіцієнтів відповідно до професій і посад, передбачених Єдиною тарифною сіткою (ЄТС).
- 3) Розрахунок тарифних ставок для кожного розряду з використанням міжрозрядних співвідношень і коефіцієнтів, які враховують технологічні переходи.

4) Формування "вилок" тарифних ставок залежить від групування професій і посад у межах ЄТС.

5) Затвердження тарифної сітки на основі визначених коефіцієнтів для оплати праці персоналу.

Компенсаційні виплати в нашій компанії регламентуються відповідно до державних норм і спрямовані на врахування впливу шкідливих або небезпечних виробничих факторів. Наприклад, доплати за роботу в шкідливих умовах запроваджуються лише після проведення атестації робочого місця. Така атестація підтверджує, якими умови праці впливають на здоров'я та працездатність працівників.

Компенсаційні виплати стосуються умов, які можуть завдати шкоди здоров'ю, тоді як стимулюючі виплати належать до змінної частини доходу працівників і спрямовані на підвищення мотивації. Основні види стимулюючих надбавок у нашій компанії: надбавка за складність і напруженість праці; за професіоналізм і високий рівень кваліфікації.

Структура цих виплат (рис.3.1), їх розміри, а також механізми нарахування прописані в Положенні про оплату праці персоналу. Такий підхід дозволяє ефективно адаптувати систему компенсацій і стимулювання потреб працівників та умов виробництва.

Для створення дієвої системи стимулювання на підприємствах необхідні необхідні ключові завдання системи оплати праці.

Основні завдання системи оплати праці ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»:

1) Забезпечення залучення та утримання висококваліфікованих працівників на підприємствах.

2) Формування мотивації співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії.

3) Підвищення інтересу у впровадженні змін через розвиток кваліфікації та практичне застосування отриманих знань.

4) Збільшення рівня задоволеності співробітників умовами праці та винагородою.



Рис 3.1 — Структура компенсаційних і стимулюючих виплат

Джерело: Складено автором за даними [26]

Практика трудової діяльності, яка забезпечує оптимальний обсяг постійної та змінної частини заробітної плати в ринкових умовах, має складати від 60% до 40%. Такий підхід забезпечує баланс між стабільністю доходу працівника та стимулюванням його досягнення високих результатів. Постійна частина (60%) забезпечує фінансову впевненість, тоді як змінна частина (40%) мотивує до виконання плану та отримання додаткової винагороди для досягнення конкретних цілей.

Бонусне преміювання охоплює весь персонал компанії та створюється за підсумками півріччя чи року. Розмір бонусу залишається залежно від приросту обсягу років продажу поточним з минулим. Формула розрахунку включає середньомісячну ставку, кількість тарифних ставок і коефіцієнтів підвищення.

Водночас, розмір премії залежить не лише від виконання галузевих нормативів, а й від досягнення стратегічних цілей компанії. Перевиконання плану має менший вплив на винагороду, основний акцент забезпечує якість та довгострокові результати.

Кожна категорія працівників отримує надбавку до свого рівня відповідальності, посади та впливу на загальний результат підприємства. Такий підхід дозволяє отримати внесок кожного співробітника та стимулювати його до професійного зростання.

Розподіл бонусної винагороди між відділами та працівниками окремого кількома ключовими факторами:

- Виконання цілей на рівнях компаній, окремих підрозділів і кожного співробітника.
- Роль посади в досягненні стратегічних цілей: для працівників нижчих рівнів винагороди залежить переважно від їх особистих зусиль, а для працівників вищого рівня — від результативності у всій команді.

Розмір особистої бонусної винагороди індивідуальними досягненнями, продуктивністю та якістю роботи. Працівник, який протягом року не допустив порушену дисципліну, зберіг високу продуктивність і якість виконання завдань, отримує винагороду в повному обсязі. Однак сума, призначена для виплати бонусів, залежить від успіхів компаній у виконанні планів продажів.

Основною системою преміювання за ключовими показниками ефективності (КПЕ) є технологія їх формування (рис. 3.2).

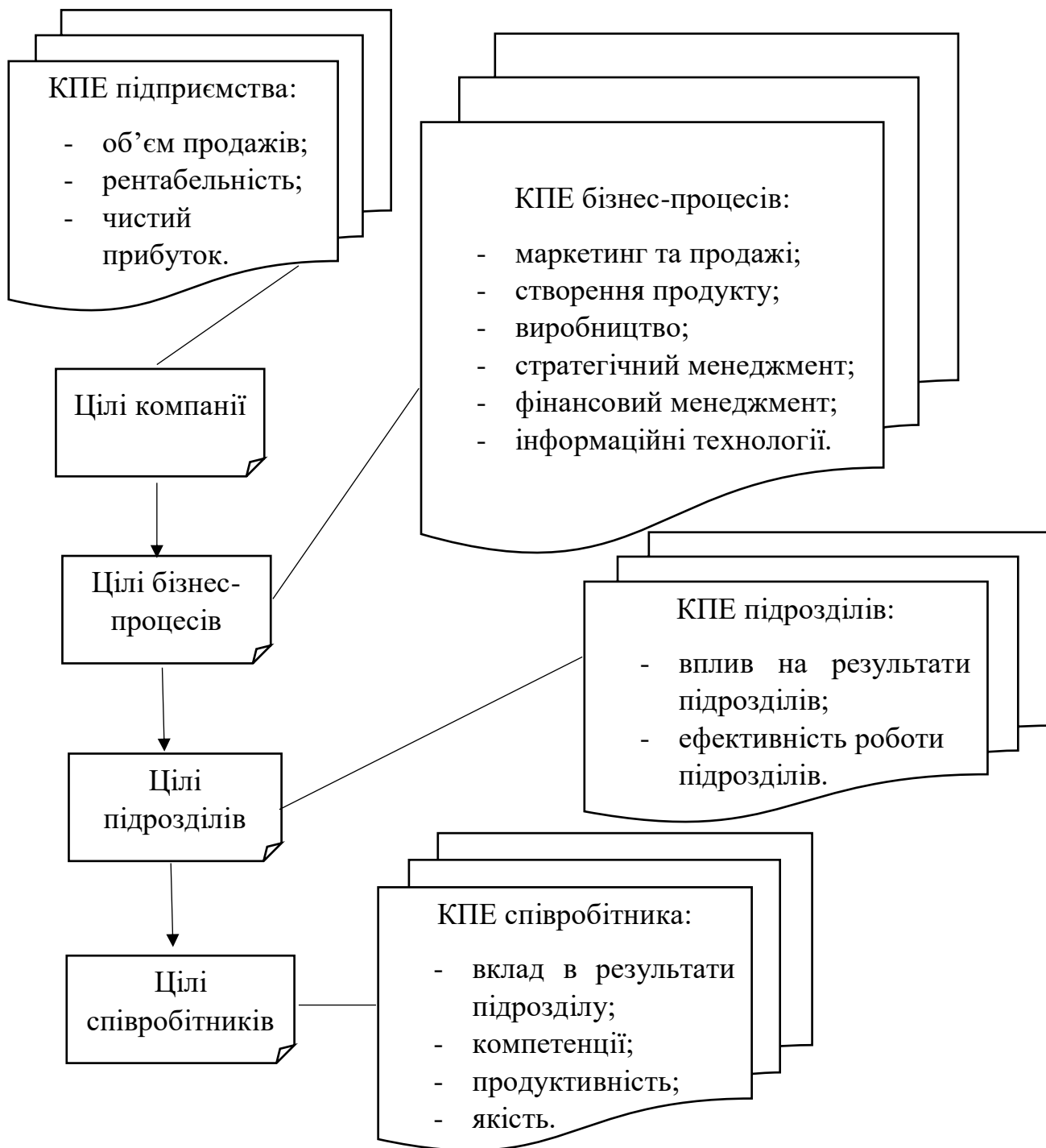


Рис. 3.2 — Технологія формування показників преміювання ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Джерело: Складено автором за даними [21]

Можна виділити декілька груп КПЕ:

- Рівень компанія: обсяг продажів, оренда, чистий прибуток.

- Бізнес-процеси: стратегічний менеджмент, постійне вдосконалення.
- Рівень підрозділів: внесок у бізнес-процеси, ефективність роботи, задоволеність клієнтів.
- Рівень співробітників: персональний внесок, компетенції, продуктивність і якість роботи.

Ця система дозволяє створити прозорий і справедливий механізм стимулювання, що сприяє досягненню як індивідуальних, так і корпоративних цілей.

На сьогоднішній день система грейдів у поєднанні з ключовими показниками ефективності (КПЕ) є однією з найефективніших підходів до розрахунку заробітної плати. Разом вони не зможуть стандартизувати процес нарахування як постійної, так і змінної частини зарплати.

Щоб працівник легко зрозумів умови нарахування премії, їх кількість має бути обмежена трьома основними категоріями:

- Мінімальна премія виплачується за високе досягнення результатів підрозділу, а також за виконання або перевиконання планових завдань із збереженням якісних показників.
- Середня премія нараховується за внесок у загальні досягнення компанії та за індивідуальні досягнення фахівців.
- Для працівників передбачена максимальна премія, чиї раціоналізаторські пропозиції або інновації призвели до фактичного прибутку компанії.

Змінна частина заробітної плати, розрахована на основі КПЕ, мотивує співробітників не зовсім якісно виконувати свої функціональні обов'язки, а й активно сприяти досягненню стратегії цілей підприємства. Система стимулювання, орієнтована на корпоративну стратегію, обґрунтовується на наборі КПЕ, за який працівник несе відповідальність. Рівень виконання цих показників помилки на підсумковий розмір премії.

При впровадженні системи оцінювання для КПЕ необхідно враховувати каскадний підхід у плануванні критеріїв. Цей процес має виглядати так: вище керівництво визначає ключові корпоративні цілі, встановлюючи вагу для кожного з них. Директор формує критерії результативності для керівників підрозділів, узгоджуючи їх з топ-менеджментом. Керівники підрозділів розробляють КПЕ для своїх підлеглих та вступають у їхню вагомість, а ті, у свою чергу, створюють відповідні критерії для своїх команд.

Цей каскадний підхід забезпечує єдність у плануванні та оцінці ефективності. Крім того, перелік показників слід поступово оновлювати, враховуючи появу нових завдань, пріоритетів, посад і функцій.

3.2. Засоби матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві та їх ефективність

Стратегічним завданням для підприємств харчової промисловості в сучасних економічних умовах є створення дієвого механізму стимулювання працівників. Для досягнення цієї мети потрібно забезпечити специфіку виробництва та особливості кадрового складу. Методи мотивації повинні бути адаптовані до потреб і можливостей кожної категорії працівників.

Першочергово варто приділити увагу стимулюванню виробничого персоналу, зокрема робітників. Ця категорія співробітників найбільше потребує додаткової мотивації, яка, на перший погляд, часто здається використанням матеріалу. Для роботи працівників питання фінансового виробництва є ключовим, незалежним від зайнятої посади. Наприклад, збільшення тривалості робочого дня можливо лише у разі виконання термінових завдань, за що має бути передбачена адекватна компенсація та чіткі правила, підтверджені керівництвом підприємства.

В сучасних умовах нестабільної економіки для працівників нижчої ланки особливого значення набувають соціальні гарантії. Керівництво підприємства зобов'язане забезпечити гідні умови праці, які включають офіційне

працевлаштування, стабільну зайнятість, доступ до медичного та пенсійного страхування, а також надання оплачуваних щорічних та декретних відпусток [47].

Дотримання цих умов лише зміцнює соціальний захист співробітників, але й сприяє підвищенню їхньої лояльності до компанії, що є елементом успішного функціонування підприємства.

Обговорюючи неекономічні методи мотивації, варто зазначити, що вони формуються під впливом тих самих факторів, що й економічні: характер трудового процесу та склад трудового колективу.

Однією з головних проблем у сфері мотивації на вітчизняних підприємствах є недостатній рівень аналізу існуючих технологій стимулювання персоналу та їх ефективності. Без належної оцінки ефективності цих методів неможливо забезпечити ефективну роботу співробітників.

Працівник, який вважає, що його успіх не цінують, навряд чи буде демонструвати високі результати. Саме тому важливо формувати у співробітників відчуття причетності до великої команди, підкреслюючи значущість поза кожним в успіху підприємства.

Для підвищення ефективності роботи доцільно розробляти спеціальні програми з підвищення продуктивності праці. Такі програми мають охоплювати всі рівні організації, включаючи вище керівництво, та направляти на оптимізацію структур і процесів за допомогою науково обґрунтованих управлінських методів.

Особливу увагу слід приділити негрошовим матеріальним стимулам та нематеріальному мотивуванню. Ці методи базуються на розумінні психологічних особливостей поведінки людини в робочих умовах і значення праці для задоволення її вищих потреб. Такі підходи сприяють не лише підвищенню лояльності, але й загальному задоволенню співробітників від трудової діяльності [1].

Перехід до раціонального використання ресурсів, у тому числі звільнення частини коштів, дозволяє спрямувати їх на впровадження як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Значуща премія за якісне виконання завдань

мотивуватиме працівників до більшої відповідальності та сумлінного ставлення до своїх обов'язків.

Розвинена система нематеріального заохочення здатна частково компенсувати дефекти у сфері матеріального стимулювання. Коли працівник отримує моральне визнання за свою працю, він прагне виправдати довіру та продемонструвати ще вищу продуктивність [21].

Враховуючи пропозиції щодо вдосконалення методів нематеріального стимулювання співробітників, можна виділити такі рекомендації для різних категорій персоналу:

Для робітників:

- регулярний аналіз досягнення виробничих цілей;
- визнання заслуг через нагородження грамотами, вручення відзнак, розміщення фотографій на дошці пошани, оголошення подяк і підтвердження їх значущості для підприємства доступними для керівництва способами;
- анкетування для виявлення потреб працівників;
- соціальний пакет;
- подарунки на свята;
- надання права на вибір способів виконання завдань і підвищення персональної відповідальності.

Для фахівців:

- подячні листи та грамоти за виконання важливих завдань;
- організація програм навчання, можливостей для саморозвитку, підвищення кваліфікації.

Для керівників:

- публікації від імені компанії у засобах масової інформації;
- участь у конференціях, форумах та виставках;
- навчання в бізнес-школах або на спеціалізованих програмах для управлінців.

Інновації у сфері нематеріального стимулювання здатні привернути увагу кваліфікованих спеціалістів, молодих професіоналів, створити сприятливий соціально-психологічний клімат і забезпечити ефективну робочу атмосферу. Це завдяки формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця, а також підтримці та розвитку організаційної культури.

Стимулювання праці — це метод винагороди працівників за їхню участь у виробничому процесі, що обґрунтовується на ефективності праці та вимогах до технологічного процесу.

Однією з основних проблем у сфері управління виробництвом є значне перевищення темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці, що знижує ефективність і мотивацію заробітної плати як інструменту стимулювання. Система оплати праці має формувати у працівників почуття впевненості та захищеності, включати ефективні методи мотивації та забезпечити процес відновлення витраченої енергії працівників.

Структура заробітної плати складається з таких компонентів:

1. основні ставки;
2. преміальні та додаткові виплати;
3. соціальні програми.

Розмір базової ставки повинен бути одночасно пов'язаний з рівнем відповідальності працівника та його ефективністю. Співвідношення базових ставок на різних рівнях відповідальності має бути ступінчастим (рисунок 3.3).

Індивідуальна ставка заробітної плати може варіюватися від 80 до 120% від базової. На основі оцінки праці доцільно виділити чотири зони ефективності, які відображають відповідність трудової діяльності встановленим вимогам.

Матеріальне стимулювання зайнятості працівників, що є початковим рівнем винагороди починається з категорії "відповідності працівникам стандартам". Близько 60% працівників відповідають цим вимогам. Прийнято визначати категорії, де близько 10% працівників значно перевищують ці вимоги, 20%

перевищують їх порівняльно, а 10% не відповідають встановленим вимогам і тому не підтримують винагороду [33].

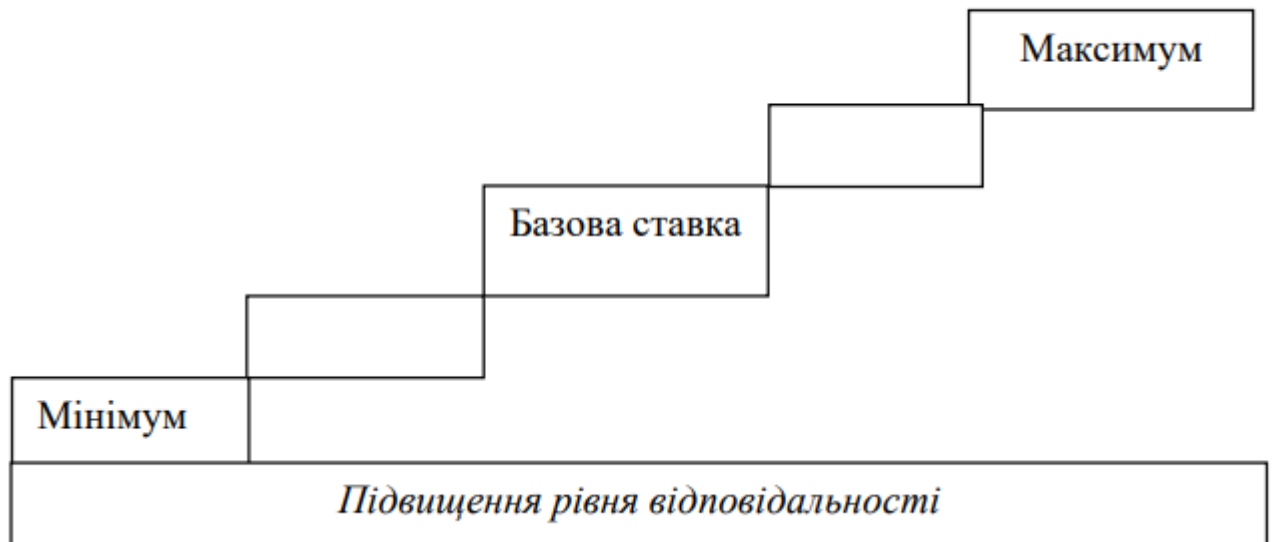


Рис. 3.3 — Співвідношення базових ставок і рівня відповідальності

Джерело: Складено автором за даними [26]

Розмір базової ставки повинен бути одночасно пов'язаний з рівнем відповідальності працівника та його ефективністю. Співвідношення базових ставок на різних рівнях відповідальності має бути ступінчастим (рисунок 3.3).

Індивідуальна ставка заробітної плати може варіюватися від 80 до 120% від базової. На основі оцінки праці доцільно виділити чотири зони ефективності, які відображають відповідність трудової діяльності встановленим вимогам.

Матеріальне стимулювання зайнятості працівників, що є початковим рівнем винагороди починається з категорії "відповідності працівникам стандартам". Близько 60% працівників відповідають цим вимогам. Прийнято визначати категорії, де близько 10% працівників значно перевищують ці вимоги, 20% перевищують їх порівняльно, а 10% не відповідають встановленим вимогам і тому не підтримують винагороду [33].

Додаткові виплати підприємства можуть здійснюватися, орієнтуючись на конкретні цілі, закладені в програму мотивації праці: стимулювання інновацій та оплата за кваліфікацію (далі - ОЗК).

Ключовим фактором для ефективного впровадження ОЗК є наявність згоди між адміністрацією та профспілками, а також згуртованість команди на основі взаємодопомоги і співпраці. Без цих аспектів система може не лише не принести бажаного результату, а й знизити ефективність виробництва та збільшити соціальну напругу. Загалом, система "оплати за кваліфікацію" передбачає, що за освоєння нових спеціальностей працівник отримує додаткові надбавки до заробітної плати, при цьому нові знання повинні активно використовуватися на робочому місці.

Відповідно до опитування, основними перевагами системи ОЗК є:

- підвищена мобільність робочої сили через ротацію посади;
- вища задоволеність працею;
- зниження плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого часу;
- збільшення продуктивності праці;
- покращення якості продукції.

Загалом, система ОЗК ефективна і перспективна, навіть незважаючи на деякі додаткові витрати на оплату праці, потім вони компенсують зростання гнучкості використання робочої сили та її продуктивність. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як непродуктивні витрати, а як довгострокові інвестиції в розвиток трудових ресурсів.

В останні роки значення соціальних пільг і виплат у складі загального доходу працівників суттєво зросло. Експерти відзначають, що ці пільги вже не є тимчасовим або додатковим елементом, а стали потребою як для самих працівників, так і для їхньої родини.

Під впливом вимог працівників і профспілок бізнесу почали активно розвивати систему соціальних пільг і виплат. Однак це призвело до зростання загальних витрат на робочу силу та витрат, пов'язаних із наданням цих пільг. Страх

перед постійним збільшенням витрат, а також потреба в ефективному контролі за ними, спричинили появу нового формату соціальних полів, званих "гнучкими пільгами". Цей тип пільг забезпечує більш широкий вибір варіантів, серед яких працівники можуть вибрати ті, що найкраще відповідають їхнім поточним потребам, що робить систему пільг адаптованою до індивідуальних особливостей. Така модель вигідна як для працівника, так і для працівника.

Одним із найбільш затребуваних інструментів є так звані «банки відпусток», в які можна накопичувати оплачені дні відпустки, лікарняні та інші відгуки. Якщо працівникові потрібно використувати додатковий вихідний, він має можливість взяти додатковий день (або кілька днів) з банківських відпусток. Це дозволяє "викупити" дні з рахунку майбутніх відпусток або обміняти їх на інші пільги.

Багато підприємств рано чи пізно стикаються з необхідністю створення або коригування існуючої системи мотивації працівників. Це вже відбувається, коли така система або відсутня зовсім, або існує формально, не впливаючи на реальні дії співробітників. Як показує практика, це явище має декілька основних причин:

1) Службові функції та критерії оцінки персоналу не були чітко сформульовані або належно донесені до працівників, унаслідок чого вони не розуміють, які вимоги ставлять до їх керівництва.

2) Персонал не має всього навичок і компетенцій для виконання стандартів і вимог, що їх ставлять керівництво. В такому випадку важливо організувати навчання для співробітників.

3) Пропоновані стимули не відповідають внутрішнім потребам працівників, що змагаються про те, що система стимулювання не враховує реальні фактори мотивації. Це може проявлятися в неправильному використанні фінансових стимулів та нехтуванні інших, не фінансовими методами мотивації (як моральними, так і організаційними), які здатні підтримувати лояльність і бажання працювати.

4) У системі стимулювання переважають негативні стимули, що можуть призвести до зниження мотивації і викликати опір з боку працівників.

5) В організації відсутня ефективна та оперативна система оцінки праці співробітників, що знизилася до зниження якості їх роботи та виділення точних даних для керівників про ефективність працівників.

6) Програма стимулювання опитування наявної організаційної культури компанії і не враховує її цінності, традиції та норми поведінки.

7) Пропоновані стимули не мають суттєвого впливу на працівників. Наприклад, фінансові винагороди (премії та штрафи) є ефективними лише в цьому випадку, якщо їх розмір становить хоча б 20% від основної заробітної плати.

Для уникнення цих проблем процес розробки систем стимулювання повинен базуватися не тільки на думці кількох керівників, а й на об'єктивному аналізі ситуації, що складається як в компанії, так і на ринку праці в цілому. Тому важливо, щоб створення такої системи було сплановано з використанням спеціальних методів, з урахуванням конкретних умов і реальних потреб організації.

Важливо почати з організації спеціалізованого семінару для керівників підприємства, який буде присвячений питанням мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу. Методом цього семінару є налаштування управлінської команди на активну та ефективну роботу. Без повної залученості всіх керівників процес розробки та впровадження нової системи мотивації може стати довгим, болісним і малоефективним.

Слід здійснити діагностику поточної системи мотивації праці в організації. Етап необхідний для того, щоб розібратися в реальних причинах низької мотивації працівників до виконання своїх обов'язків та вимог керівництва.

Потрібно вивчити структуру трудової мотивації співробітників. Для цього анонімне опитування з використанням спеціальних запитувачів, що дозволяє отримати детальну інформацію про типи мотивації кожного працівника та загальну картину за підрозділом. Без цього етапу неможливо розробити ефективні методи стимулювання, здатні реально змінити підхід працівників до роботи.

Важливо остаточно проаналізувати існуючу систему оплати праці. Це включає вивчення всієї доступної інформації для визначення оптимального рівня оплати праці для різних категорій працівників.

Необхідно розробити й обґрунтувати постійну частину заробітної плати. Тут повідомляються чи коригуються шкали окладів, встановлюються нормативні показники результатів роботи та кваліфікаційні доплати за особливі умови праці.

Слід розробити зміну частини заробітної плати, включаючи премії. На цьому етапі аналізуються можливості впровадження різних видів премій, таких як премії для індивідуальних досягнень, за внесок у роботу підрозділу, цільові премії та премії для загальних результатів підприємства.

Потрібно виконати аналіз соціального пакету. На цьому етапі застосовуються принципи розподілу соціальних пільг (за стажем, за ієрархією, зрівняльний принцип), а також оцінюється їх вартість для різних категорій працівників.

Важливо розробити й впровадити негрошові форми мотивації. Це можуть бути натуральні, моральні, організаційні або патерналістські стимули, які потрібно адаптувати до конкретних підприємств, вимог керівників, особливостей працівників та організаційної культури підприємства.

При виконанні кожного з етапів розробки системи мотивації відповідально та компонентно результатом стане обґрунтована й адаптована програма стимулювання, що має великі шанси на успішне впровадження та ефективність.

На рис. 3.4 зображено метод для підвищення мотивації персоналу з урахуванням всіх недоліків, які розглядалися у цьому розділі та передбачає створення програми розвитку працівників м'ясокомбінату. Він базується на чіткому кар'єрному шляху, професійному зростанні, визнанні та залученні до виробничих процесів.

Основною ідеєю є здатність працівників проходити спеціальні етапи навчання та підвищення кваліфікації, отримуючи звання (наприклад, «Експерт з контролю якості», «Технолог-новачок»), що підвищить їх статус та мотивацію.

Перший етап спрямований на вдосконалення професійних навичок працівників м'ясокомбінату та їх підготовку до роботи на вищому рівні. Підприємство може організовувати регулярні тренінги із залученням досвідчених працівників або зовнішніх експертів для проведення практичних занять. Розробка інтенсивних курсів, де працівники зможуть проходити навчання у спеціалістів. Цей

етап дозволить персоналу ефективніше виконувати свої обов'язки та готуватись до кар'єрного зростання.

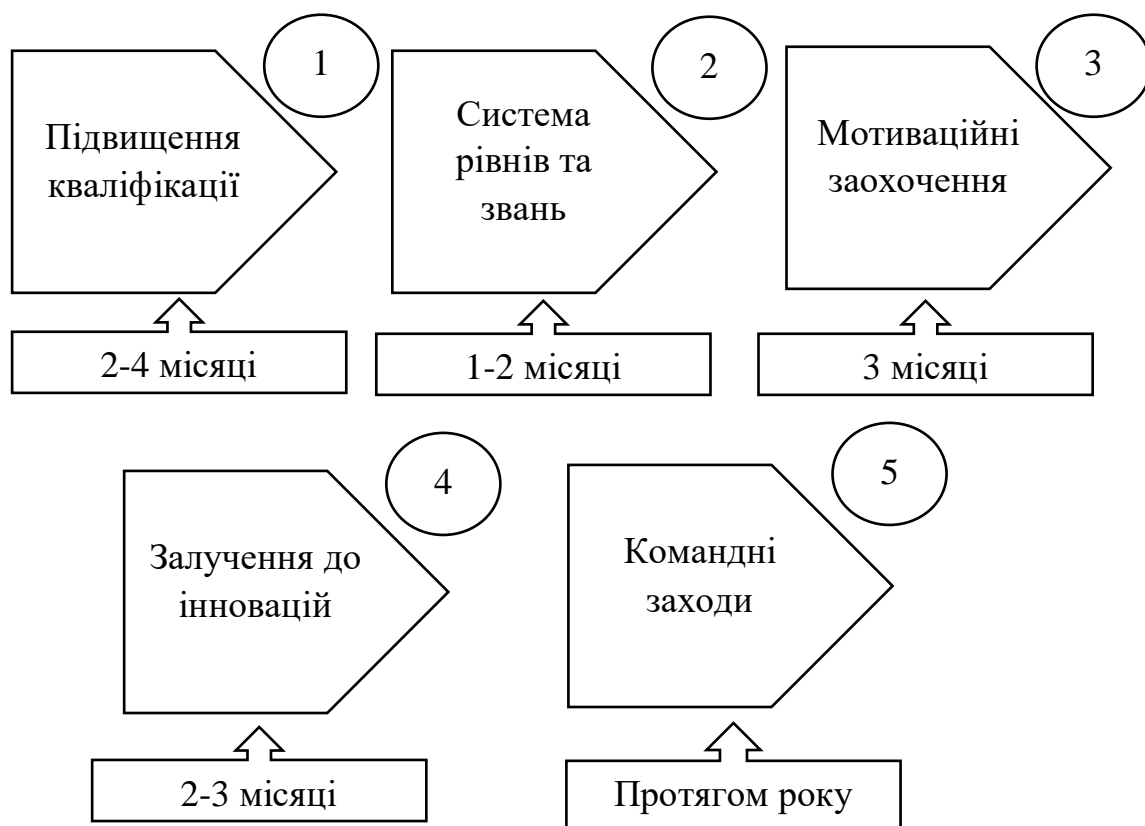


Рис. 3.4 — Шлях підвищення мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» з використанням матеріальних та нематеріальних засобів

Джерело: Власна розробка

Другий етап спрямований на формування чіткого кар'єрного шляху для працівників м'ясокомбінату. Він стимулює розвиток, змагання та прагнення досягати нових висот. Після проходження практичних занять робітник отримує сертифікат та бейдж зі званням, який може носити на робочому місці. В цей час у нього з'являється висока зацікавленість, яка позитивно впливає на ефективність виробничих процесів. Створення щомісячних та щоквартальних оголошень найкращих робітників і підвищень на загальних зборах або у внутрішніх новинах. Чіткі перспективи кар'єрного зростання мотивують працівників залишатися у

компанії, що зменшує плинність кадрів. Кожен рівень має свої критерії, які враховують досвід, навички та внесок у роботу компанії. Ця система допомагає організувати чітку і зрозумілу структуру розвитку для персоналу та забезпечує довгострокову мотивацію.

Третій етап включає у себе премії для працівників, які досягли високих рівнів. Премії можуть бути фіксованими або залежати від особистих досягнень: обсягу обробленої продукції, мінімізації втрат тощо. Працівники, які досягли високого рівня майстерності, залучаються до важливих ініціатив компанії. Це підвищує відчуття значущості працівника в компанії. Надання можливості впливати на організацію робочого процесу: складання графіків, розподіл завдань у зміні тощо. Створення спеціальних груп, де працівники вищих рівнів можуть консультувати керівництво щодо оптимізації роботи. Працівники отримують не лише фінансову винагороду, але й відчуття причетності до успіху компанії. Мотиваційні заохочення є важливим інструментом для підтримки інтересу працівників до професійного розвитку та ефективної роботи. Вони стимулюють працівників досягати кращих результатів, формують здоровий дух змагання та підвищують загальний рівень задоволеності.

Четвертий етап дозволяє працівникам впливати на вдосконалення роботи м'ясокомбінату. Вони пропонують свої інновації через спеціальні форми, під час зустрічей або у внутрішній корпоративній платформі. Ідеї оцінюються за критеріями: користь для компанії, реалістичність впровадження, економічна ефективність. Кращі пропозиції втілюються у виробничий процес. Працівники, які запропонували ідеї, отримують бонуси (наприклад, грошові премії або символічні нагороди). Зростає відчуття залученості працівників у роботу компанії, формуються нові ефективні рішення.

П'ятий етап формує атмосферу єдності та позитивний клімат у колективі. Організація спільних пікніків, спортивних ігор, "Дня відкритих дверей" для сімей працівників. Тематичні вечірки (наприклад, до річниці компанії чи новорічні свята). Щомісячні чи щоквартальні нагородження найкращих відділів або

працівників. В результаті ми маємо зміцнення командного духу, підвищення задоволеності працівників від перебування у компанії.

Цей метод є ефективним інструментом підвищення мотивації персоналу на м'ясокомбінаті, що базується на професійному розвитку працівників, формуванні чіткої кар'єрної траєкторії та заохоченні до участі у вдосконаленні виробничих процесів. Він спрямований на підвищення професійного рівня працівників завдяки регулярним тренінгам, майстер-класам та впровадженню системи рівнів і звань, яка стимулює досягнення нових результатів. Завдяки залученню персоналу до стратегічних проєктів, впровадженню інновацій та організації конкурсів, працівники отримують мотивацію не лише у вигляді матеріальних винагород, але й через визнання їхніх досягнень та внеску в загальний успіх компанії.

Такий підхід створює позитивний клімат у колективі, формує корпоративну культуру, засновану на довірі та взаємній підтримці, а також забезпечує працівникам відчуття цінності їхньої праці. Командні заходи, відзначення досягнень та інші нематеріальні стимули сприяють зміцненню відносин у колективі та підвищенню задоволеності роботою. Впровадження цього методу дозволяє компанії підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів, залучити працівників до інноваційних процесів та створити позитивний імідж роботодавця. Таким чином, він є не лише способом мотивації, але й важливим елементом довгострокової стратегії розвитку компанії, орієнтованої на професійний та соціальний добробут персоналу.

ВИСНОВКИ

Втрачений інтерес до роботи, пасивність працівників можуть спричинити значні негативні наслідки для організації. Щоб уникнути втрати прибутку, керівник має отримати максимальну віддачу від своїх співробітників. Для цього необхідно забезпечити психологічні аспекти трудової діяльності, встановити чіткі параметри роботи та коригувати ті, що впливають на емоційний стан працівників.

Ефективно організована робота повинна стимулювати внутрішню мотивацію, створювати почуття особистої причетності до успіху організації. Людина за своєю природою є соціальною істотою, і участь у досягненні спільних цілей може стати джерелом глибокого задоволення та самореалізації. Це підхід до стимулювання, орієнтований на психологічний стан працівників. Однак його результативність знижується, якщо основні потреби працівника, зокрема матеріальні, залишаються незадоволеними. У таких випадках акцент зміщується на економічні стимули.

Практика українських і зарубіжних компаній показує про поступове вдосконалення методів оцінки результативності роботи кожного працівника. Проте створення повністю об'єктивної системи оцінювання такого складного суб'єкта, як людина, залишається недосяжною платою. Ефективність мотивації залежить від багатьох змінених, включаючи індивідуальні співробітників і обрану стратегію компанії особливостями управління персоналом [8].

Не існує універсальної системи заохочень, яка б працювала за будь-якими умовами і у всі часи. Кожна організація повинна вибрати методи мотивації відповідно до власних цілей, специфіки діяльності та ресурсів. Успішне застосування різних форм стимулювання може суттєво підвищити ефективність роботи співробітників. також, стимулювання менеджерів до продуктивної діяльності сприяє не лише стабільності, а й динамічному розвитку компанії.

Економічний успіх компанії значною мірою залежить від ефективної організації управлінських процесів. Розуміння психології працівників, оптимальне

використання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також постійне вдосконалення підходів до мотивації є ключовими факторами досягнення високої продуктивності.

Керівникам слід пам'ятати, що основою мотиваційного процесу є гармонійне поєднання задоволення базових потреб працівників із створенням умов для їхньої самореалізації. Успішна інтеграція цих принципів забезпечує конкурентоспроможність компанії та її здатність досягати стратегічних цілей.

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від глибокого розуміння та аналізу реального стану управлінських процесів. Ефективність бізнесу неможлива без створення економічних умов, які стимулюють керівників і працівників до продуктивної роботи. Таким, важливо забезпечити справедливу оплату праці кваліфікованим працівникам, інвестувати в обладнання своїх робочих місць і впроваджувати нематеріальні стимули. Поліпшення трудових відносин також є одним із ключових факторів, які сприяють якійсій і творчій роботі на благо компанії та суспільства.

Ефективна управлінська модель підприємства повинна включати потужний механізм трудової мотивації, що дозволяє гармонійно поєднувати стратегічні цілі компанії з індивідуальними потребами працівників. На ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» такий підхід пропозиції:

- використання різноманітних стимулюючих форм, що порушують складність та продуктивність роботи;
- об'єктивне оцінювання знань, досвіду та професійних здібностей персоналу;
- створення умов для розвитку трудового потенціалу;
- розробку системи адаптації працівників до змін ринкового середовища;
- балансування інтересів компанії та її співробітників.

Система стимулювання на підприємствах має індивідуальні потреби працівників і мотивувати їх до досягнення високих результатів. Цей підхід передбачає:

- забезпечення конкурентної заробітної плати;
- створення умов для відновлення робочої енергії;
- до медичних послуг, доступу до освіти та інших соціальних благ.

Впровадження таких заходів разом із вдосконаленням інших управлінських інструментів дозволяє підвищити зацікавленість працівників у своїй роботі, а також сприяти підвищенню загальної ефективності системи мотивації, стимулювання праці та управління підприємством.