

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна»)»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Студента гр. М.мз-01с _____ Стародубцева А. А.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Стародубцева А. А.

Науковий керівник: _____ доцент, к.е.н. Павленко О. О.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

студенту групи М.мз-01с

Стародубцевій Анні Андріївні

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві
(на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна»)

затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 7.12.2021

3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в
розробці заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ
«Монделіс Україна»

4. Об'єкт дослідження: Система мотивації персоналу на підприємстві на ПрАТ
«Монделіс Україна»

5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти
удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна»

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов
Кабінету Міністрів України, інформації наданої керівництвом ПрАТ «Монделіс
Україна» та даних дослідження проведеного автором

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів
керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	10.11.2021
II	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	20.11.2021
III	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	30.11.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття системи мотивації персоналу, його основні особливості та складові, проаналізувати можливі шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості

У розділі 2 студент має провести аналіз діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» та проаналізувати організаційну структуру та кадровий склад ПрАТ «Монделіс Україна»

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Монделіс Україна»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 1.11.2021

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Павленко О.О.

Завдання до виконання одержав

_____ (підпис)

Стародубцева А. А.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 53 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 10 рисунків, 27 використаних джерел.

Мета роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна». Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- 1) проаналізувати проблему удосконалення системи мотивації працівників в сучасній науковій літературі;
- 2) провести аналіз діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»;
- 3) оцінити якість системи мотивації працівників ПрАТ «Монделіс Україна»;
- 4) розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації працівників ПрАТ «Монделіс Україна».

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна».

Об'єкт дослідження – Система мотивації персоналу на підприємстві на ПрАТ «Монделіс Україна»

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

Ключові слова: МОТИВАЦІЇ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Сутність мотивації праці в управлінській діяльності	8
1.2 Основні елементи мотивації праці	13
1.3 Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	22
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Монделіс Україна»	22
2.2 Аналіз організаційної структури та кадрового складу підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	31
3.1 Аналіз системи мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна».....	31
3.2 Розробка заходів направлених на удосконалення системи мотивації на підприємстві.....	38
ВИСНОВОК	49
СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи визначається тим, що ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних факторів конкурентоспроможності сучасних організацій.

Протягом багатьох років вітчизняна наука при вивченні проблем економіки праці здійснювала знеособлення поведінки працівника, а сам працівник розглядався як дешевий трудовий ресурс. Не враховувалися в достатній мірі особисті якості працівників, їх індивідуальні та групові цілі, потреби, мотиви поведінки в процесі праці. Але саме у цих особливих характеристиках людського ресурсу міститься величезний потенціал покращення якості та продуктивності праці, підвищення ефективності управління персоналом.

Ключовим завданням менеджменту на сьогоднішній день є управління наявними в розпорядженні підприємства ресурсами з метою отримання оптимального результату.

В даний час загальноприйнятою стала концепція про те, що найважливішим ресурсом підприємства є його персонал (часто іменований людським капіталом), і у світлі цієї концепції особливого значення набуває оптимізація управління людськими ресурсами.

Однією з найважливіших характеристик людського капіталу є його мотивація до праці, і управління цим показником грає ключову роль в управлінні персоналом, оскільки загальноприйнятим є уявлення про пряму залежність між мотивацією співробітника і ефективність його праці.

Останнім часом особливо посилилася увага до проблеми мотивації як функції управління, за допомогою якої керівництво будь-якого підприємства спонукає працівників діяти найефективніше задля забезпечення виробничого процесу відповідно до наміченого плану. Тільки той керівник досягає успіху, який визнає людей головним джерелом розвитку організації.

Мотивація виконує для підприємства важливу роль і є основним з носіїв інтересів працівників. Мотивація також грає провідну роль у продуктивності праці, в ефективності організації або підприємства в цілому.

Істотний недолік вітчизняних підприємств - недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях.

Добре навчений, мотивований і організований персонал визначає долю підприємств. У зв'язку з цим особливу актуальність набуває створення ефективної системи мотивації працівників.

Необхідність розробки нових мотиваційних механізмів активізації трудової діяльності, адаптованих до сучасних умов господарювання та до індивідуальних особливостей конкретної організації та його управлінського персоналу, зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність мотивації праці в управлінській діяльності

Сьогодні, науковці стверджують, що мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом організації, оскільки саме мотивація виступає безпосередньою причиною їх поведінки. [1]

За твердженням Лещенко Л. О. «мотивація – це процес спонукання кожного співробітника та всіх членів його колективу до активної діяльності задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації». [2]

Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника та організації в цілому – головне завдання управління персоналом.

Зміна змісту праці, підвищення рівня освіти і соціальних очікувань працівників посилює значення мотивації як функції менеджменту, ускладнює зміст цього виду управлінської діяльності. Ці якості працівника важко забезпечити за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати та покарань.

Тільки люди, які усвідомлюють сенс своєї діяльності і прагнуть до досягнення і своїх особистих цілей, і цілей всієї організації, можуть розраховувати на отримання високих результатів.

Процес мотивації впливає на поведінку людини, спрямовуючи її до необхідних організаційних дій. З позиції мотивації трудової поведінки людина виступає як найважливіший елемент капіталу організації, а витрати на оплату його праці, створення сприятливих умов діяльності та мотивацію розглядають у сучасних умовах як особливий вид інвестицій.

У той час як більшість ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується, цінність людського потенціалу при правильному його використанні та відтворенні з роками зростає.

Проблема мотивації набула своєї значущості та актуальності ще у двадцятих роках минулого століття. Родоначальниками теорії мотивації можна вважати А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, роботи яких дали старт безлічі дослідницьких проектів і призвели до появи процесуальних концепцій, моделей, розробок, які широко застосовувалися на практиці в розвинених індустріальних країнах і успішно використовуються досі.

Інтенсивність вивчення питань мотивації та вдосконалення стимулювання трудової поведінки в нашій країні зростає лише останні 20-30 років. Проблема ефективної мотивації та стимулювання персоналу в даний час досить широко розглядається в науковій та публіцистичній літературі. [3] Про це свідчить поява протягом останніх років значної кількості економічних праць вітчизняних і зарубіжних авторів, як фундаментальних, так і прикладного характеру, присвячених даній проблемі.

В цілому можна виділити три найбільш гострі та найактуальніші проблеми сучасного етапу розвитку мотивації праці.

1. Ігнорування особливостей менталітету сучасного українського працівника щодо трудової поведінки й мотивації персоналу.

2. Недостатнє застосування принципів теорії мотивації керівниками та кадровими службами, відсутність інтересу до цієї проблеми на тлі розповсюдженої для нашої країни мотиваційної кризи. Ця криза обумовлена як розбалансованістю системи цінностей у суспільстві в цілому і для окремого індивіда, так і нестабільним, а часом і тяжким, становищем більшості бюджетних організацій. Ця проблема є актуальною і для підприємств харчової промисловості також.

3. Необхідність комплексного підходу до розробки системи мотиваційного менеджменту в організаціях, який необхідний при нестабільності ринкових відносин в Україні, політичної та законодавчої ситуації, а також високого ступеня ризику у бізнесі.

Мотивація персоналу значною мірою визначає як безпосередньо пов'язані успіх діяльності організації, і розвиток економіки в країні та рівень добробуту людей, що визначає важливість проблем мотивації персоналу.

Аналіз праць вітчизняних учених показав, що існують різні визначення поняття «мотивація». Звичайно, кожен автор дає визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору.

Однак, всі визначення даного поняття, так чи інакше, подібні в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людей.

З одного боку – спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого боку – самоспонування. Чим активнішими будуть дії людини, тим більш високі можливості задоволення різних потреб, тому що через брак чогось у людини виникає стан дискомфорту. Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована потребами в чомусь.

Порушення в трудовій мотивації можуть мати найрізноманітніші причини, які кореняться в міжособистісних конфліктах між співробітниками.

В даний час ні в кого не викликає сумніву той факт, що найважливішим ресурсом будь-якої компанії є її співробітники. Однак далеко не всі керівники розуміють, як важко управляти цим ресурсом.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б правильними, прогресивними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони успішно реалізовані співробітниками компанії. І це може статися лише у разі, якщо працівники зацікавлені у результатах своєї праці. В цьому закладено найголовніший аспект мотивації персоналу.

Необхідно зрозуміти, наскільки здатний працівник виконати поставлені перед ним завдання, і наскільки він мотивований для їх виконання.

У менеджменті виділяють такі види мотивації - пряму, владну (примусову) та опосередковану (стимулювання) (рис. 1.1). [4]

Пряма мотивація є безпосереднім впливом на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу і так далі.

Владна (примусова) мотивація базується на загрозі погіршення задоволення потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог.

Стимулювання праці як спосіб формування мотивів передбачає право вибору працівником варіанти поведінки відповідно до його інтересів.

Рисунок 1.1 – Види мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Кінцева мета роботи з персоналом – «забезпечення максимального зближення очікувань організації та інтересів працівника, пов'язаних із професійною діяльністю». [5]

Серед результатів ефективного управління персоналом можна виділити наступні:

зосередження зусиль працівників на виконанні завдань, намічених стратегією організації	забезпечення ефективного використання інтелектуальних та фізичних можливостей зайнятих працівників	підвищення якості життя співробітників
зміцнення трудових відносин у душі співробітництва та покращення морального клімату	досягнення взаємної вигоди індивідів, професійних і соціальних груп персоналу організації	формування у працівників необхідних для організації інтересів та поведінки з метою інтеграції очікувань організації з їх інтересами

Рисунок 1.2 – Результати ефективного управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

Мотивування – це процес впливу на людину для спонування її до конкретних дій у результаті актуалізації у нього певних мотивів. [6]

Залежно від того, яку мету переслідує мотивація можна назвати два види мотивування:

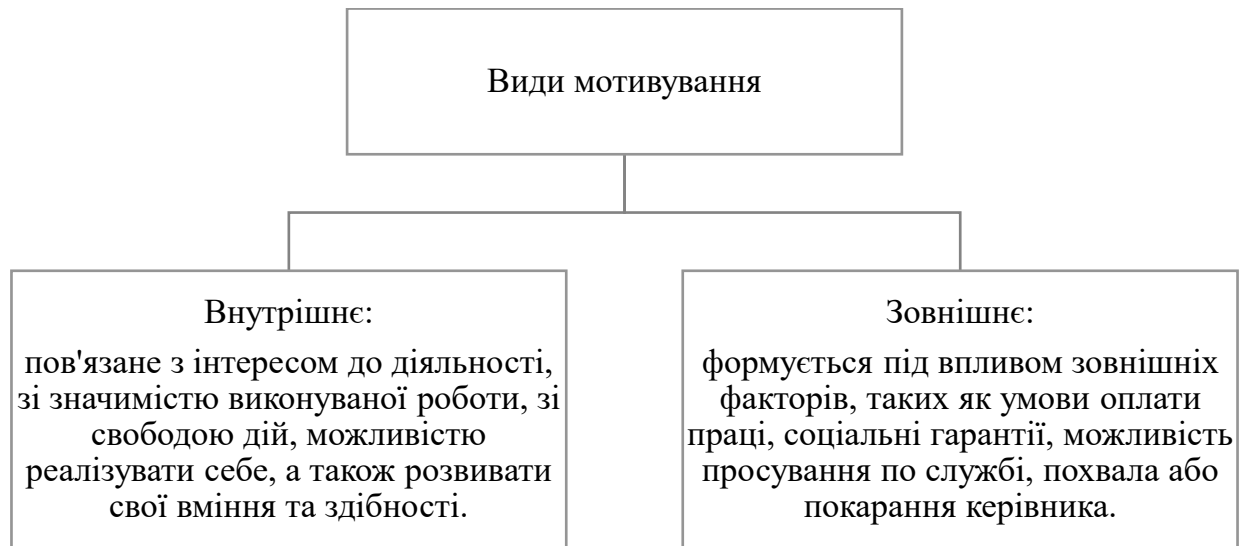


Рисунок 1.3 – Види мотивування

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

Зовнішнє мотивування зазвичай має більш сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Більш ефективною є така система факторів, яка впливатиме, як на зовнішню, так і внутрішню мотивацію.

Слід пам'ятати, що в реальному житті немає чітких відмінностей між «зовнішньою» і «внутрішньою» мотивацією. Деякі мотиви у одних випадках породжені «внутрішньою» мотивацією, а в інших – «зовнішньою». Іноді мотив може бути одночасно породжений різними системами мотивації.

Загальновідомо, що мотивація має значний вплив на виконання людиною роботи, водночас між мотивацією і кінцевим результатом трудової діяльності немає прямої залежності. Іноді людина, орієнтована на якісне виконання дорученої йому роботи, має гірші результати, ніж просто мотивований працівник.

Відсутність безпосереднього зв'язку між мотивацією і кінцевим результатом праці зумовлена тим, що на останній впливає безліч інших факторів, зокрема кваліфікація та здібності людини, правильне розуміння завдання, що виконується, та багато іншого.

Деякі автори вважають, що «трудова мотивація - це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності,

задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей». [7]

Отже, мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей організації. Це спільний вплив внутрішніх та зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Трудове мотивування – це сукупність умов і чинників, відповідних технологій і методів, які спонукають працівника здійснювати трудову діяльність із відповідною витратою зусиль, певному рівні сумлінності і наполегливості у напрямі підвищення ефективності виробництва.

Нерідко трудову мотивацію прирівнюють до стимулювання. Насправді це різні поняття, хоча й не завжди помітні їх відмінності.

Стимулювання є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. Воно принципово відрізняється від мотивування. [8] Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання - це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування.

1.2 Основні елементи мотивації праці

Вихідним моментом у пошуку методів та способів розвитку трудової активності людини є вивчення її потреб. Незважаючи на різні підходи до аналізу сутності потреб людини та їхньої ролі в життєдіяльності, дослідники, які представляють різні науки – економіку, філософію, соціологію, психологію, менеджмент – сходяться на тому, що потреба – це стимул будь-якої людської діяльності. [6]

Потреби – те, що виникає і перебуває всередині людини, що є спільним для різних людей, але водночас має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Або це те, від чого людина прагне звільнитися, оскільки, поки потреба існує, вона дається взнаки і вимагає свого усунення.

Водночас потреба є відношенням суб'єкта дій до об'єктивно необхідних умов свого буття. Без задоволення вихідних базових потреб неможливе існування ні біологічного, ні соціального організму.

Поза сумнівом, потреби не є єдиним стимулом діяльності. Але серед усієї сукупності стимулів вони грають особливу роль, виступають відправним пунктом всієї системи мотивування. Потреби найбільшою мірою спрямовані на необхідні засоби та умови існування людини.

На думку багатьох дослідників, зв'язок потреб та діяльності має двосторонній характер. Потреба стимулює діяльність, виступає її першопричиною і загальної підстави. Але сама діяльність стає предметом потреби. Крім того, діяльність викликає формування нових потреб завдяки тому, що вона сама потребує засобів, необхідних для її здійснення. [9]

Основне місце у системі потреб особистості займають потреби у споживанні та створенні матеріальних засобів життя: харчування, одягу, житла, на основі яких розвиваються потреби відпочинку, пізнання, спілкування та їх регулювання. [10]

Якщо потреби у харчуванні, одязі, житлі, відпочинку відносяться до соціалізованих біологічних потреб, то потреби виробництва, спілкування, пізнання є соціальними. [10]

Потреби є найважливішою причиною праці. Потреба, зустрічаючись із об'єктом, здатним її задовольнити, ініціює діяльність.

Вибірковість людини під час виборів одного з низки об'єктів, здатних задовольнити потребу, і навіть способів задоволення потреби обумовлюється інтересами особистості та її ціннісними орієнтаціями.

Розглядаючи економічну потребу, необхідно зупинитися на сутності інтересів. На відміну від потреб інтереси спрямовані на соціальні відносини, від яких залежить задоволення потреб працівника. [4]

Інтереси тісно пов'язані з розподільними відносинами у суспільстві. Вони спрямовані або на зміну, або на закріплення існуючих розподільних відносин. [11] У зв'язку з цим інтереси виявляються у певному сенсі більш значущими,

важливими з точки зору забезпечення дійсних умов життя, адже коли досягнуто певний рівень задоволення потреб, то на перший план виступають інтереси: для одних це «законні претензії» на рівень споживання, для інших – прагнення до якісної зміни умов життя.

Якщо потреби показують, що потрібно людині для її нормального життя, то інтереси відповідають на питання, як діяти, щоб задовольнити цю потребу.

Поєднання потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій особистості в оцінці конкретної ситуації, сформованих соціальних відносин визначає сутність і спрямованість діяльності особистості, мотиви будь-якої діяльності.

Мотиви діяльності, як і інтереси, потреби особистості вивчаються багатьма науками. Мотив - одне з центральних фундаментальних понять, що використовуються для опису та аналізу сфери спонукань суб'єкта до діяльності. [12]

Мотив – предметний зміст потреби, для задоволення якої суб'єкт здійснює активну, спрямовану діяльність.

Сукупність мотивів, якими керується людина, називається мотивацією. Мотивація праці (чи трудова мотивація) - це прагнення людини задовольнити свої потреби шляхом трудової діяльності. [2]

Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєних працівником трудових норм та цінностей.

Цінності - це уявлення суб'єкта, суспільства, класу, соціальної групи про основні та важливі цілі життя і роботи, а також про основні засоби досягнення цих цілей.

Для різних соціальних груп працівників, що відрізняються умовами та змістом праці, професією, кваліфікацією, одні й ті самі об'єкти і явища можуть мати різну значимість/цінність. Так, для одних головним орієнтиром поведінки у сфері праці є матеріальне благополуччя, для інших важливішим за зміст праці, є її творча насиченість, для третіх – можливість спілкування. [13]

Цінності доповнюють і збагачують мотивацію трудової діяльності, ускладнюючи її, оскільки у процесі праці працівник зумовлює свою поведінку не лише потребами та інтересами, а й прийнятою системою цінностей.

Через усвідомлення трудових мотивів людиною відбувається усвідомлення необхідності та важливості включення його до будь-якої зі сфер суспільного виробництва.

Через усвідомлення трудових мотивів людиною відбувається пошук професії, що відповідає її життєвим планам, цільовим установкам та функціональним можливостям, вибір місця роботи відповідно до очікуваних наслідків даної дії та реалізації своїх здібностей, трудового потенціалу, реалізація трудової кар'єри. [14]

1.3 Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві

Основу методів управління мотивацією становлять управлінські (регулюючі) дії. На рис. 1.4 представлено класифікацію методів мотивації. Розглянемо більш детально кожен з них.

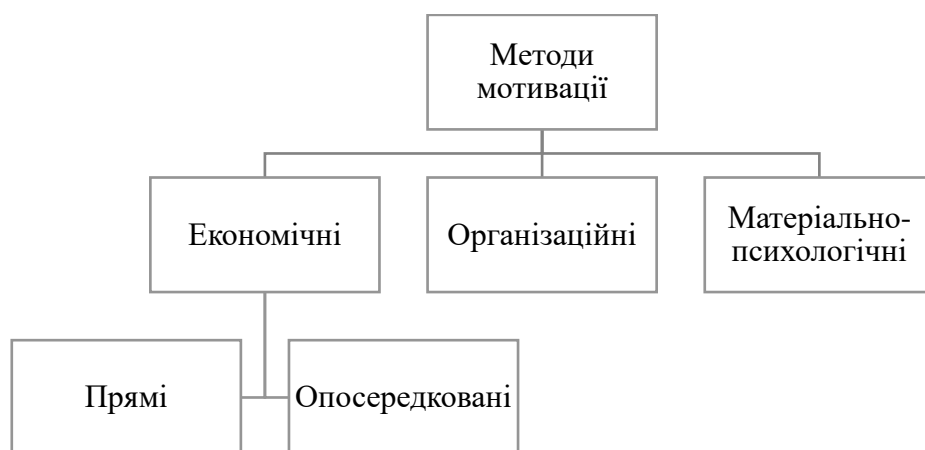


Рисунок 1.4 – Методи мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [15]

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди внаслідок їх застосування отримують певні вигоди (прямі чи непрямі), що підвищують їх добробут.

Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності та кваліфікації праці, суміщення професій, наднормативної роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва у конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації та працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства – прибутком);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи та по місту; прогресивні виплати за вислугу років; виплати кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію тощо).

Непряма економічна мотивація включає в себе:

- надання у користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних закладах; придбання продукції, виробленої організацією, за цінами, нижчими за відпускну і т.д.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці приділяється велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці.

[16]

Науковці стверджують, «застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. Проте з часом, відбувається певне накладення або звикання до цього виду впливу». [16]

Односторонній вплив на працівників лише фінансовими способами неспроможний призвести до довговічного підйому продуктивності праці. Саме тому актуальним є використання й інших методів мотивації.

До організаційних методів мотивації можна віднести: [17]

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної та соціально значущої роботи, з широкими перспективами професійного та посадового зростання, що підвищують самостійність та відповідальність працівника); [15]
- мотивацію участю у справах фірми (надання працівникам права голосу під час вирішення низки проблем, залучення їх у процес колективної творчості, реальне делегування їм прав та відповідальності). [8]

Морально-психологічні методи мотивації включають такі основні елементи: [18]

- створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати;
- присутність виклику, забезпечення можливості кожному своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчути власну значимість. Для цього завдання має містити відому частку ризику, але й шанс досягти успіху.
- визнання авторства результату. Наприклад, працівники, що відзначилися, можуть отримувати право підписувати документи, у розробці яких вони брали участь;
- висока оцінка, яка може бути особистою та публічною. Суть особистої оцінки полягає в тому, що працівники, що особливо

відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях керівництву організації, надаються йому, персонально вітаються адміністрацією п. про нагоди свят та сімейних дат. Публічна оцінка передбачає можливість оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними значками, занесення до Книги пошани та на Дошку пошани, присвоєння почесних звань, звань кращих за професією та інше.

На підприємствах харчової промисловості використовуються такі види матеріального стимулювання:

1. Заробітну плату.

а) основна частина – фіксований оклад (виплачується у повному обсязі за умови відсутності грубих порушень трудових обов'язків);

б) додаткова частина, що включає: щомісячні премії; надбавки за професійну майстерність; доплати (за роботу у нічний час, у вихідні та святкові дні, за понаднормову роботу); оплата сумісництва; доплати матерям, що годують; доплати за керівництво відділом/бригадою; компенсація невикористаної відпустки; доплати молодим спеціалістам; доплати за використання особистого автотранспорту тощо;

2. Бонуси – разові виплати, розмір яких (10–50% від основного окладу) залежить від: стажу роботи; розміру окладу; загальних результатів роботи відділу; особистого внеску кожного працівника. Крім вище сказаного, застосовуються такі види бонусів: річний, за відсутність прогулів, за індивідуальні заслуги, за вислугу років та цільові. До цільових бонусів відносяться виплати за відмову від куріння, відсутність лікарняних, постійні заняття спортом тощо;

3. Участь у прибутку – це вид заохочення, який поширюється на топ-менеджерів та спеціалістів з продажу (оскільки їх робота впливає на прибутковість підприємства загалом). Залежно від фінансових успіхів підприємства формується цільовий фонд (до якого відраховується відсоток від прибутку). Розмір винагороди (встановлюється у відсотках від основної

заробітної плати) залежить від рівня, який ці працівники займають у ієрархії підприємства;

4. Додаткові виплати для персоналу відділів продажу та збуту – інструмент, який покликаний стимулювати співробітників до пошуку нових ринків збуту продукції компанії, шляхів максимізації прибутку. До них відносяться виплати, що компенсують індивідуальні витрати працівників, лише опосередковано пов'язані з трудовою діяльністю. Наприклад, у деяких компаніях відшкодовують витрати на відрядження, не тільки для самого працівника, але і для його чоловіка або дружини.

Оскільки на підприємствах трудяться працівники різного віку та кваліфікації, що знаходяться на різних етапах кар'єри, система мотивації повинна включати комплекс різних інструментів. Очевидно, використання уніфікованих корпоративних інструментів мотивації не забезпечить високу ефективність управління.

Наступним важливим елементом системи мотивації є підсистема кар'єрного та професійного зростання. Основними інструментами тут виступає цілеспрямована робота зі створення кадрового резерву та планування кар'єри.

Планування кар'єри може починатися зі спільного обговорення та погодження керівником та співробітником кар'єрних очікувань. Керівнику важливо зрозуміти, ким бачить себе співробітник через якийсь час (наприклад, через 2–3 роки), які галузі для нього є перспективними.

Необхідно дати співробітнику ясне розуміння того, якими знаннями, навичками та компетенціями повинен володіти перспективний претендент на запропоновану позицію. Щоб визначити, чого не вистачає співробітнику зараз і де лежить область його вдосконалення, необхідно проведення оцінки або атестації персоналу.

На цьому етапі доцільно обговорити готовність співробітника до навчання та участі у різних проектах, суміжних галузях, що важливо з огляду на його розвиток. Подібний підхід демонструє співробітнику зацікавленість компанії, її увагу до хвилюючих працівника питань зростання.

До нематеріальних стимулів можна віднести:

1. Винагороди-вдячності: вимпели, дипломи, звання «кращий за фахом», «керівник року», «менеджер року». Обов'язковим є вручення значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена до трудової книжки. Навіть комплімент співробітнику можна як одну з форм заохочення;

2. Винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника тощо. Заключна ланка в ланцюзі процесів з вибудовування системи мотивації - увага до корпоративної культури організації. [19]

Отже, побудова системи мотивації передбачає застосування чотирьох основних методів мотивації, але не вичерпується ними. Успіх мотивації визначається комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому та всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу. [15]

Найважливіше завдання менеджера – управляти процесом мотивації в такий спосіб, щоб його поведінка сприяла досягненню цілей організації. Керівники завжди усвідомлюють, що необхідно спонукати людей працювати на організацію, але при цьому вважають, що для цього достатньо простої матеріальної винагороди. У деяких випадках така політика буває успішною, хоча, по суті, вона не вірна. [20]

Люди, що працюють у сучасних організаціях, зазвичай набагато освіченіші і забезпеченіші, ніж у минулому, тому мотиви їхньої праці більш складні й важкі для впливу.

Немає єдиного рецепту вироблення механізму ефективної мотивації працівників до праці. Ефективність мотивації, як й інші проблеми в управлінській діяльності, завжди пов'язані з конкретною ситуацією. Крім того, потрібно мати на увазі, що перелічені організаційні та морально-психологічні методи мотивують неоднаково залежно від часу перебування на посаді, але після 5 років жоден із них не забезпечує мотивацію належним чином, тому задоволеність роботою падає. [21]

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Монделіс Україна»

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна» - це сучасне підприємство, що спеціалізується на випуску снєків (шоколаду, печива, бісквітів). [22]

Компанія здійснює дистрибуцію як власних продуктів, так і продуктів, вироблених іншими компаніями глобальної Mondelez International. [22]

В Україні продукція компанії виробляється на двох фабриках - Тростянецькій фабриці ПрАТ «Монделіс Україна» та дочірньому підприємстві ТОВ «Чіпси Люкс». Продукція вироблена на зазначених підприємствах доступна для українських споживачів, а також експортується у понад 50 країн світу. [23]

Компанія здійснює продаж продукції під наступними брендами:



Рисунок 2.1 - Бренди ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: узагальнено автором на основі [22]

ПрАТ «Монделіс Україна» виробляє та реалізує понад 100 найменувань продукції. Відмінною особливістю продукції є висока якість, відсутність консервантів та використання лише натуральної екологічно чистої сировини.

Структура реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2020 році зображена на рис. 2.2.

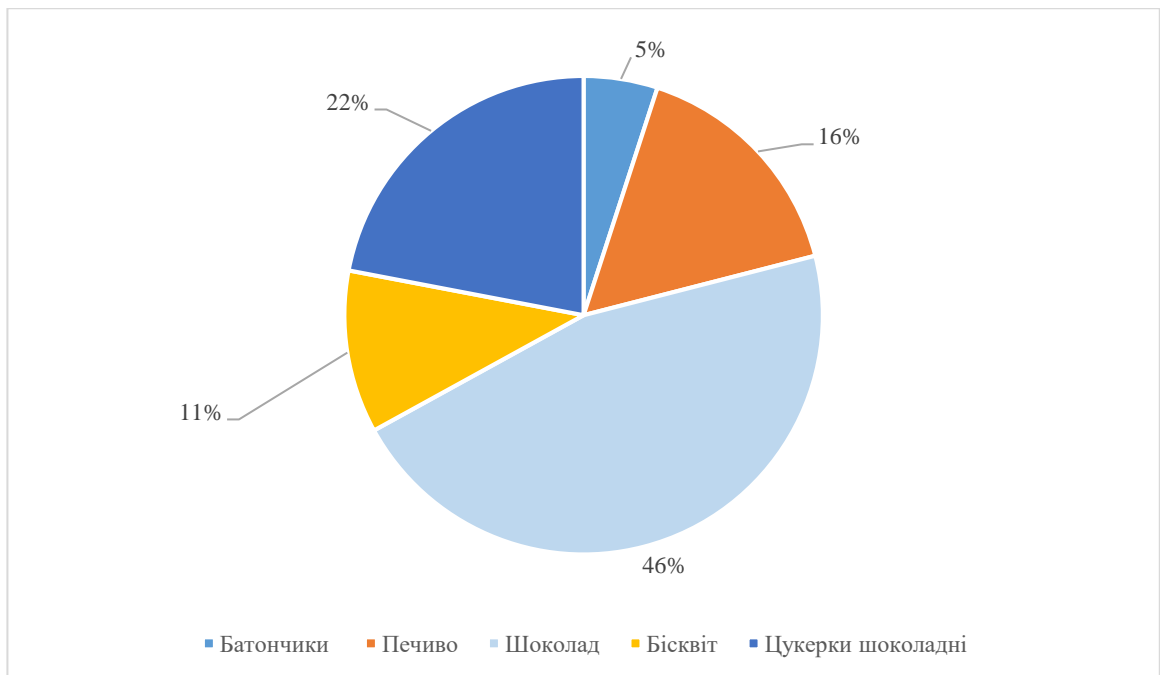


Рисунок 2.2 - Структура реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2020 році за видами продукції

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство постійно вдосконалює і розширює асортимент продукції, що поряд з високою якістю продукції зробило торгову марку «Монделіс Україна» улюбленою та відомою не тільки в Україні, а й за її межами.

Основні конкуренти підприємства – компанії, що входять до груп Roshen, Nestle, Pepsi та Mars. [22]

До своїх конкурентів «Монделіс Україна» завжди ставиться з повагою. Нерідко будучи членами тих самих торгових асоціацій, разом із ними бере участь у обговоренні загальних проблем. Тому для «Монделіс Україна» бути конкурентами не значить бути ворогами.

Головною метою підприємства є задоволення попиту споживачів та підвищення конкурентоспроможності продукції. Якість - найважливіший, постійний засіб досягнення поставленої мети. Це підтверджується почесними дипломами та медалями, якими нагороджено підприємство на виставках. В Компанії впроваджені вимоги міжнародних стандартів якості ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, FDA , корпоративного стандарту QSMC. Продукція

кондитерського та бісквітного виробництва сертифікована відповідно до Halal та Kosher вимог.

Цінності, якими керується компанія, включають почуття відповідальності перед суспільством, яке відображається у численних спонсорських та благодійних програмах, головним чином зосереджених на двох основних напрямках – покращення харчування та просування здорового способу життя.

Наприклад, «Монделіс Україна» багато років співпрацює з благодійним фондом «Фудбенк», передаючи продукцію компанії благодійним і громадським організаціям. [23]

Також, вже 3 роки поспіль Mondelez International Foundation разом з Центром «Розвиток КСВ» реалізовує унікальну національну соціальну програму «Healthy Schools: заради здорових і радісних школярів». Програма має на меті сприяти розвитку здорового харчування, фізичних активностей та свідомого ставлення до власного здоров'я серед школярів. Лише за 2 роки програми у ній взяли участь понад 150 тисяч школярів з усіх областей України. [23]

Для «Монделіс Україна» важливими є також питання сталого розвитку. Так, до 2025 року Mondelez International загалом, і «Монделіс Україна» в тому числі, повністю перейде на придатну до вторинної переробки упаковку. Даний намір відображає нову стратегію створювати майбутнє снєкінгу у всьому світі, пропонуючи «правильні, виготовлені належним чином снєки, у правильний час». Для забезпечення цієї місії компанія дотримується принципів екологічності у виборі інгредієнтів, виробництві та транспортуванні своєї продукції. [23]

Підприємство має самостійний баланс, рахунки у т. ч. валютний та розрахунковий рахунки у банківських установах, товарний знак, гербову та інші печатки та штампи зі своїм найменуванням. Здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Для більш детального аналізу позиції підприємства на ринку, проведемо SWOT-аналіз, результати якого представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Монделіс Україна»

Переваги	Недоліки
1) Продукція, що виробляється, представлена у всіх цінових категоріях 2) Гарна репутація фірми 3) Чіткі стандарти якості виробленого товару 4) Великий ринок збуту 5) Лідируюча позиція на ринку 6) Надійний та професійний топ-менеджмент	1) Лояльність каналів збуту до конкуруючих фірм 2) Слабка рекламна кампанія 3) Не глобальне охоплення ринку, на відміну головних конкурентів
Можливості	Загрози
1) Збільшення ринку збуту, шляхом проникнення нові ринки, створення філій інших країнах 2) Вихід на лідируючу позицію, завдяки збільшенню обсягів продажу та підвищення популярності виробленого товару 3) Розширення асортименту товарів	1) загроза появи нових підприємств-конкурентів та посилення конкурентної боротьби на ринку продуктів харчування; 2) зменшення купівельної спроможності населення через несприятливу економічну/епідеміологічну нестабільну ситуацію; 3) Перебої з постачанням сировини, втрата постачальників 4) Втрата каналів збуту

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «Монделіс Україна» - один із світових лідерів з виробництва продуктів харчування. Фірма просуває свою продукцію, практично, у всьому світі, має великий ринок збуту та гарну репутацію. Товари відрізняються своєю якістю.

Продукція ПрАТ «Монделіс Україна» представлена у всіх цінових сегментах продуктового ринку. Завдяки грамотній політиці фірми та професійному управлінню, компанія активно збільшується, зростають обсяги продажів.

На даний момент компанія посідає друге місце з виробництва продуктів харчування у світі, після компанії Nestle. І на відміну від свого головного конкурента представлена на світових ринках збуту не так глобально.

ПрАТ «Монделіс Україна» є виробничою компанією, і на пряму не займається продажем свого товару, що також негативно відбивається на обсягах її продажів, так як торгові мережі працюють і з фірмами, що конкурують, і мають до них велику лояльність.

ПрАТ «Монделіс Україна» повинна продовжувати свій активний розвиток і проникнення на нові ринки, для того, щоб вийти на лідируючу позицію, і не послаблювати, а лише посилювати свою конкурентну боротьбу. А також посилити рекламну компанію, для більшої впізнаваності і популярності товарів, що просуваються.

При розробці продукції компанія завжди враховує побажання та уподобання вітчизняних покупців. Наприклад, шоколад, компанії ПрАТ «Монделіс Україна» орієнтований на споживачів будь-якого достатку. Зараз найдоступніші шоколадні плитки – відомий в Україні бренд «Корона», а шоколад «Milka» позиціонується у високій ціновій ніші.

Результати фінансової діяльності «Монделіс Україна» представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати діяльності «Монделіс Україна» у 2018, 2019, 2020 роках, тис.грн

Показники	За 2018 рік	За 2019 рік	За 2020 рік
Чистий дохід	5 930 417	6 045 836	7 229 422
Собівартість	-4 902 956	-4 879 849	-5 946 816
Інші операційні доходи	115 445	112 002	38 790
Адміністративні витрати	-231 991	-262 153	- 248 370
Витрати на збут	-261 622	-347 498	-289 606
Інші операційні витрати	-38 180	-17 826	-144 151
Фінансовий результат від операційної діяльності	611 113	660 512	639 319

Джерело: створено автором на основі [22,24,25]

Проаналізувавши дані трьох років, з 2018 по 2020 рік, можна відмітити зростання чистого доходу компанії на 22% як результати збільшення кількісного обсягу реалізованої продукції як в Україні так і на експорт. [22]

Відбулося вагоме зростання собівартості продукції (на 31% у 2020 році порівняно з 2018 роком), що є результатом збільшення обсягів виробництва та підвищенням закупівельних цін на сировину, пакування, а також збільшення витрат на оплату праці. [22]

Збільшення адміністративних та збутових витрат обумовлено плановим підвищенням оплати праці працівників та зростанням витрат на комунальні послуги, а зростання інших операційних витрат і зменшення інших операційних доходів є результатом девальвації курсу національної валюти гривні протягом 2020 року. [22]

2.2 Аналіз організаційної структури та кадрового складу підприємства

У 2020 році в ПрАТ «Монделіс Україна» працювало 892 співробітники, 47% з яких становили жінки (418 осіб). Частка жінок серед менеджменту компанії (середній та вищий менеджмент) станом на 2020 рік складала 58%. [22]

Таблиця 2.3

Аналіз чисельності, складу та структури персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, в тому числі:	793	100	706	100	892	100
- управлінський персонал, в тому числі:	80	10,1	78	11,1	92	10,3
- керівники	24	3,03	24	3,4	24	2,7
- спеціалісти	37	4,66	36	5,1	39	4,4
- службовці	19	2,4	18	2,55	29	2,13
- виробничий персонал, в тому числі:	713	89,9	628	89	803	90

- основні	671	84,6	588	83,3	751	84
- допоміжні	42	5,3	40	5,7	42	4,7

Джерело: [22,24,25]

Проаналізувавши чисельність персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» у 2020-2018 рр. можна зробити висновок про те, що середньооблікова чисельність співробітників постійно змінювалась. Так у 2020 р. порівняно з 2019 р. кількість працівників збільшилась на 186 осіб, проте у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшення відбулось на 87 осіб.

Кількість управлінського персоналу також зросла до 92 осіб в 2020 році, за рахунок переважно зростання кількості службовців. Кількість виробничого персоналу зросла значною мірою у 2020 році до 803 осіб.

Загалом, можна зробити висновок, що підприємство здійснило реорганізацію персоналу, найнявши 182 особи після проведеного у 2019 році скорочення.

У компанії «Монделіс Україна» застосовується лінійно-функціональна структура управління.

Лінійно-функціональна (дивізійна) структура – ступінчаста та ієрархічна. При ній лінійні керівники є єдиначальниками, яким надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих щаблів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих щаблів управління. Основні переваги та недоліки такої структури представлені на рис. 2.4.

Переваги лінійно-функціональної структури	Недоліки лінійно-функціональної структури
<ul style="list-style-type: none"> • висока компетентність функціональних керівників; • зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних галузях; • покращення координації у функціональних галузях; • висока ефективність при невеликій різноманітності продукції та ринків; • максимальна адаптація до диверсифікації виробництва; • формалізація та стандартизація процесів; • високий рівень використання потужностей. 	<ul style="list-style-type: none"> • надмірна зацікавленість у результатах діяльності "своїх" підрозділів. Відповідальність за загальні результати лише на найвищому рівні; • проблеми міжфункціональної координації; • надмірна централізація; • збільшення часу ухвалення рішень через необхідність погоджень; • реакція на зміни ринку надзвичайно уповільнена;

Рисунок 2.4 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури організації. Джерело: узагальнено автором на основі [27]

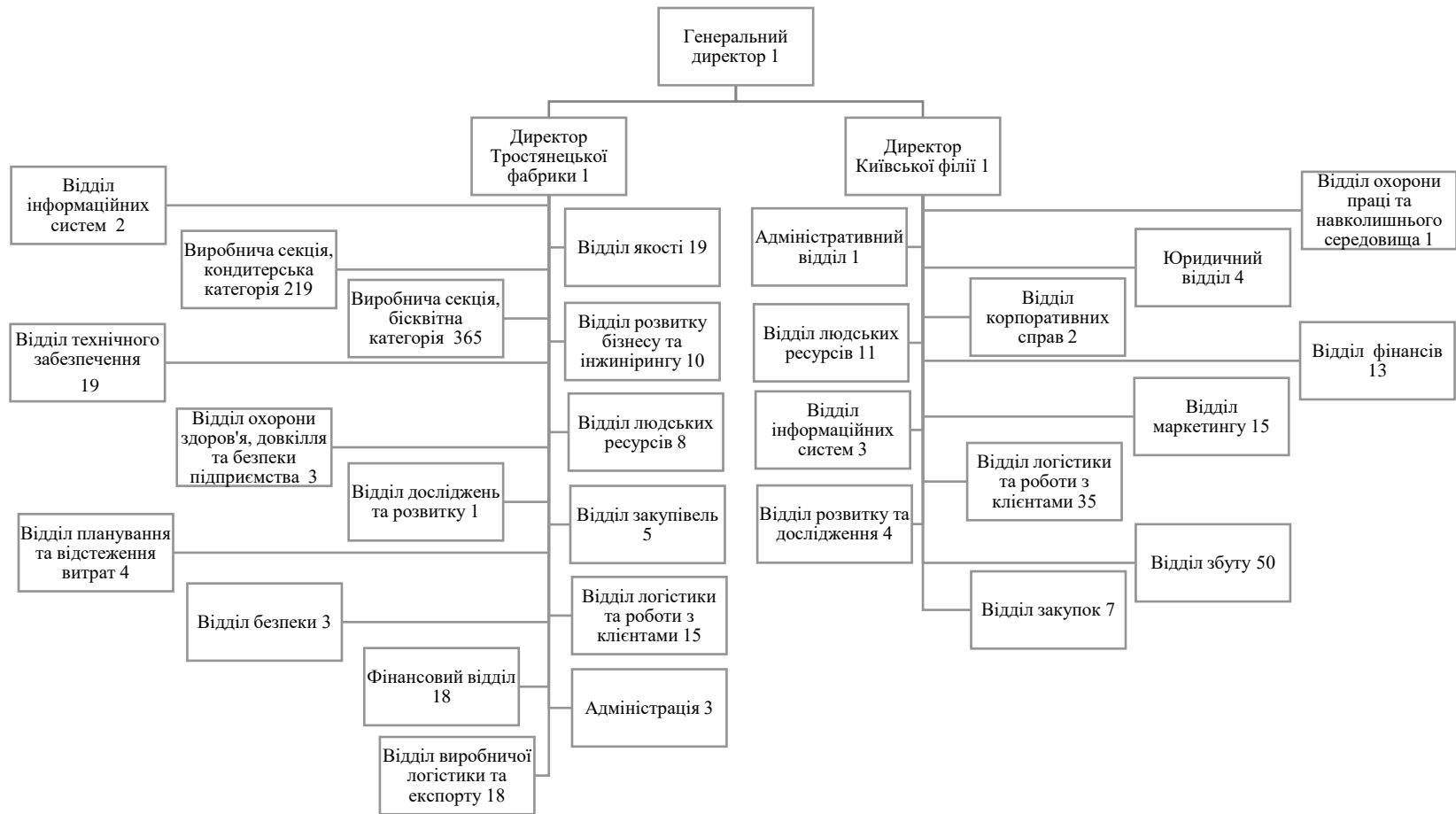


Рисунок 2.3 - Організаційна структура управління та кількість співробітників на ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [22]

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

3.1 Аналіз системи мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна»

Ефективність управління персоналом, що виявляється у досягнутих результатах, залежить від ступеня дієвості вживаних заходів, найважливіша роль серед яких належить винагороді.

Процес визначення матеріальної винагороди працівника повинен, з одного боку, враховувати діяльність працівника, з другого - мотивувати його за досягнення бажаного рівня діяльності.

Під винагородою персоналу розуміють усі витрати, які несе роботодавець відповідно до трудової угоди. Співвідношення загальних витрат роботодавця, які пов'язані з оплатою праці працівників та його доходом, представлені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Співвідношення загальних витрат роботодавця, які пов'язані з оплатою праці працівників та його доходом

Загальні витрати роботодавця, пов'язані з оплатою праці працівника	Доходи працівника за вирахуванням всіх податків
Інші витрати на утримання персоналу організації	Витрати на соціальне страхування
Витрати на послуги соціального характеру	Витрати на соціальне страхування
Оплата вільного від роботи часу	Податок на прибуток
Витрати на соціальне страхування	Заробітна плата
Заробітна плата (100%)	

Джерело: створено автором на основі [8]

Отже, аналіз системи мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна» проводився у два етапи:

- аналіз складових системи мотивації персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна»;

- аналіз задоволеності співробітників на «Монделіс Україна» існуючою системою мотивації.

Мета дослідження – визначити якість системи мотивації присутньої на ПрАТ «Монделіс Україна» та розробити рекомендації для його покращення.

Для виконання першого етапу аналізу, автором було проаналізовано доступну інформацію стосовно системи мотивації співробітників на обраному підприємстві.

Як результат, можна стверджувати, що на ПрАТ «Монделіс Україна» широко використовується система матеріального стимулювання, проте методи нематеріальної мотивації застосовуються досить обмежено. На рис. 3.1. схематично зображено система матеріального стимулювання співробітників, що використовується на підприємстві.

Виробничий персонал	Управлінський персонал
<ul style="list-style-type: none"> • Основна заробітна плата: <ul style="list-style-type: none"> - тарифна ставка. • Додаткова заробітна плата: <ul style="list-style-type: none"> - доплата за виконання обов'язків; - доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; - доплата за роботу у вечірній час; - доплата за роботу у нічний час; - виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; - оплата за невідпрацьований час; - премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків. 	<ul style="list-style-type: none"> • Основна заробітна плата: <ul style="list-style-type: none"> - посадовий оклад. • Додаткова заробітна плата: <ul style="list-style-type: none"> - доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; - доплата за роботу у вечірній час; - доплата за роботу у нічний час; - надбавка за знання та використання в роботі іноземних мов; - виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; - оплата за невідпрацьований час; - премія за професійні успіхи.

Рисунок 3.1 - Система матеріального стимулювання, що застосовується на ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Форми нематеріального (морального) стимулювання персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна», це – винесення подяки, пересування по службі та нагородження грамотами та подарунками.

Як можемо бачити з проведеного аналізу, система мотивації (матеріального та нематеріального стимулювання співробітників) є досить обмеженою. Підприємство не користується усіма можливими методами мотивації та стимулювання співробітників, що і пропонується переглянути в даній кваліфікаційній роботі.

Другий етап дослідження системи мотивації персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» передбачає проведення опитування співробітників для збору інформації стосовно їх рівня задоволеності наявною системою мотивації праці.

Методом дослідження було обрано анкетування, що зумовлено низькими витратами на його проведення, високою швидкістю обробки результатів та відсутності впливу з боку інтерв'юера.

В рамках опитування автором кваліфікаційної роботи було проведено анкетування 35 співробітників Тростянецької шоколадної фабрики ПрАТ «Монделіс Україна», з них 3 – управлінський персонал, 32 – виробничий персонал.

Перша частина анкети складається з питань з одним варіантом відповіді серед декількох запропонованих. Оцінка провадиться за п'ятибальною шкалою Лайкерта: 1) повністю не згоден; 2) не згоден; 3) важко відповісти; 4) згоден; 5) повністю згоден. [26]

Анкетування показало, що по жодному з критеріїв якості системи мотивації працівники не задоволені повністю. Перейдемо до безпосереднього аналізу якості системи мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати анкетування працівників Тростянецької шоколадної фабрики ПрАТ «Монделіс Україна»

Питання	Кількість виборів					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Оцініть рівень задоволеності своєю роботою	0	1	7	16	11	4,1
Оцініть рівень задоволеності Вашою заробітною платою	0	2	5	26	2	3,8
Оцініть рівень задоволеності доплатами та бонусами	1	2	8	18	6	3,8
Оцініть рівень задоволеності нематеріальними методами мотивації, що наявні на підприємстві	0	1	4	21	9	4,1

Оцініть рівень впливу заробітної праці на мотивацію	0	0	5	16	14	4,3
Оцініть вплив нематеріальних методів на мотивацію	0	2	3	15	15	4,2
Оцініть загальний рівень задоволеності системою мотивації	0	3	5	22	5	3,8

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Наступним етапом було визначення мотиваторів та демотиваторів трудової поведінки працівників на ПрАТ «Монделіс Україна» (табл. 3.3). Респонденти мали обрати з запропонованого переліку 5 мотиваторів та 5 демотиваторів за ступенем впливу на мотивацію.

Таблиця 3.3

Результати анкетування працівників Тростянецької шоколадної фабрики ПрАТ «Монделіс Україна»

Мотиватори	%	Демотиватори	%
1. Визнання в трудовій діяльності	12,0	1. Критика, відсутність визнання	25,0
2. Результативність праці	15,0	2. Некомпетентність керівника	10,0
3. Встановлена ціль (її точність)	5,0	3. Неінформованість	3,0
4. Компетентність керівника	8,0	4. Невдачі на роботі	12,0
5. Самостійність в прийнятті рішень	9,0	5. Нерівномірна завантаженість роботою	15,0
6. Розмір заробітної плати	28,0	6. Неясність цілей та функцій	4,0
7. Гарний робочий клімат	10,0	7. Низький дохід та заробіток	15,0
8. Інформованість	5,0	8. Невизначеність, нестабільність	11,0
9. Інноваційність, ризик на роботі	1,0	9. Поганий робочий клімат	4,0
10. Різноманітність роботи	7,0	10. Слабке планування діяльності	1,0

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз показників мотивації однозначно свідчить, що для мотивації співробітників вирішальну роль, поруч із оплатою праці, грає задоволеність роботою і результатами своєї праці. Цьому в першу чергу сприяє внутрішня мотивація, що виражається в глибокому задоволенні від виконаної роботи та розширює можливості самовираження. Тим самим мотивує і працю, і прагнення досягнення успіху, тобто духовні та матеріальні цінності.

Важливість зниження демотивуючих факторів впливу пов'язана з мотиваційними конфліктами на виробництві та зниженням ефективності управлінської праці.

Найбільше управлінський та виробничий персонал демотивують невизначеність, нестабільність ситуації на виробництві, критика, відсутність визнання, низький дохід.

На відміну від звичайного стабілізуючого впливу в плані мотивації: збереження виявлених мотиваторів та демотиваторів (найгірший тип мотивації) для ПрАТ «Монделіс Україна» доцільно застосування перетворюючого впливу, що має забезпечити посилення виявлених факторів-мотиваторів та зниження демотиваторів, з якими пов'язані мотиваційні конфлікти та зниження ефективності праці.

Для цього, по-перше, не рідше одного разу на рік необхідно оцінювати мотиватори і демотиватори, що сприяють або перешкоджають мотивації до роботи.

По-друге, для ПрАТ «Монделіс Україна» необхідно розробити комплекс заходів щодо посилення дії факторів - мотиваторів трудової поведінки та послаблення демотиваторів.

По-третє, для конкретного працівника доцільно розробляти заходи щодо переходу від звичайного стабілізуючого впливу - використання його наявного мотиваційного потенціалу до перетворювальної дії, що передбачає розвиток потенціалу індивіда: посилення мотивів, послаблення антимотивів у мотиваційному комплексі.

У другій частині анкети необхідно було вибрати один із поданих варіантів відповіді або запропонувати свій. Респондентів просили обрати 5 методів мотивації, які на їх думку були б найбільш ефективними для них особисто або запропонувати свій варіант. Результати представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати анкетування працівників Тростянецької шоколадної фабрики ПрАТ «Монделіс Україна»

Мотиваційний захід	Середній бал
1. Підвищення заробітної плати	25
2. Привязка заробітної плати до результатів праці	22
3. Покращення умов праці	18

4. Заходи зі згуртування колективу	20
5. Надання більшої свободи та повноважень працівникам	13
6. Створення можливості кар'єрного та професійного зростання	16
7. Усна похвала, грамоти	10
8. Можливість навчатися і підвищувати кваліфікацію	7
9. Розгалужена система заохочень та бонусів	19
10. Інше	5

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Як і слід очікувати, провідним способом мотивування на ПрАТ «Монделіс Україна» виступає підвищення заробітної плати.

Як видно з результатів представлених в табл. 2.8, на думку співробітників, ефективним методом мотивації виступало б також поліпшення умов праці, заходи зі згуртованості колективу та моральне стимулювання (усні похвали, вручення грамот тощо).

«Прив'язка зарплати до результатів праці» як метод мотивування не застосовується на підприємстві, проте отримав значну підтримку від респондентів, а таким метод нематеріальної мотивації, як «надання більшої свободи та повноважень працівникам» практично не користувався б значним успіхом для усіх категорій працівників.

Також важливо відзначити, що деякі працівники в категорії інше відзначали наступні методи мотивації, що були б для них ефективні: вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи, конкурси професійної майстерності, обладнання місць для відпочинку на заводі, додаткові дні відпустки, організації навчання за обміном з іншими філіями «Монделіс» в інших країнах, надання допомоги в сімейних справах, організація харчування співробітників, надання абонементів в спортивні клуби.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що система мотивації на ПрАТ «Монделіс» є доволі ефективною, проте недосконалою. Існує певна невдоволеність серед працівників обмеженістю варіантів матеріальної та нематеріальної мотивації і бажання співробітників до розширення системи мотивації. Тому, в наступному розділі кваліфікаційної

роботи буде запропонована удосконалена система мотивації співробітників для ПрАТ «Монделіс Україна» з урахуванням побажань співробітників.

3.2 Розробка заходів направлених на удосконалення системи мотивації на підприємстві

Ефективна система мотивації є одним із найважливіших завдань будь-якого підприємства. Від ефективності системи мотивації безпосередньо залежать настрої співробітників, їх лояльність та продуктивність.

Підприємство з ефективною системою мотивації буде забезпечене гарними, професійними кадрами, що дозволить значною мірою покращити продуктивність та інноваційність співробітників, а, отже, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Саме з цією метою та використовуючи результати проведеного в попередньому розділі анкетування, автор розробив наступні заходи направлені на удосконалення системи мотивації ПрАТ «Монделіс Україна» (рис. 3.2).

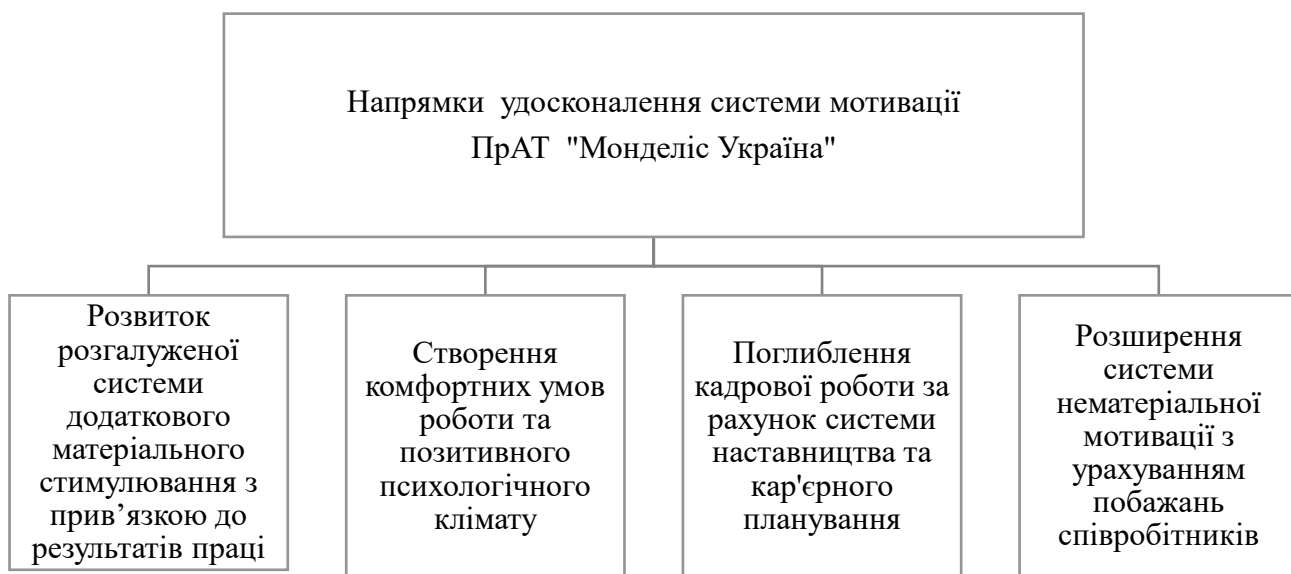


Рисунок 3.2 – Напрямки удосконалення системи мотивації ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально:

Напрямок 1. Розвиток розгалуженої системи додаткового матеріального стимулювання з прив'язкою до результатів праці

На сьогоднішній день одним з найефективніших методів мотивації праці є прив'язка бонусів та доплат до результатів праці. Подібна прив'язка надає можливість співробітникам стежити власним доходом і певною мірою управляти ним, порівнювати результати своєї праці з результатами інших співробітників і формує у співробітника чітке уявлення стосовно того, що він має робити аби заробляти більше.

У підприємства вже система бонусів та доплат, проте вона є досить стандартною і жодним чином не відображає результати діяльності. Саме тому, нами пропонується застосування наступної системи бонусів та доплат для управлінського штабу (табл. 3.5) та виробничих співробітників (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Рекомендована система доплат та бонусів для управлінського персоналу (керівників, спеціалістів, службовців)

Відхилення у роботі	Надбавка(+)/ утримання(-)
Понаднормові роботи	+0,6% встановленого тарифного окладу (годинного) за кожну годину.
Порушення трудової дисципліни	-5% від встановленого тарифного окладу за 1 раз
Внесення оптимальної пропозиції	+15% встановленого тарифного окладу
Участь у запровадженні оптимальної пропозиції	+10% встановленого тарифного окладу
За результат запровадження раціональної пропозиції	+5% встановленого тарифного окладу
Невиконання запланованого обсягу робіт із завдань у строк	-10% встановленого тарифного окладу
За суміщення професій	+30% від тарифного окладу відсутнього
За консультування	+10% встановленого тарифного окладу
За навчання нових співробітників	+15% встановленого тарифного окладу

Джерело: розроблено автором

Дана частина заробітної плати покликана заохочувати «позитивні» відхилення у роботі, або карати за «негативні». Усі надбавки чи утримання вираховуються від основного окладу (тарифної частини).

Для виробничого персоналу можна запропонувати окрему систему доплат та бонусів.

Таблиця 3.6

Рекомендована система доплат та бонусів для виробничого персоналу (основного, допоміжного)

Відхилення у роботі	Надбавка(+)/ утримання(-)
Понаднормові роботи	+0,6% встановленого тарифного окладу (годинного) за кожну годину.
Порушення трудової дисципліни	-5% від встановленого тарифного окладу за 1 раз
Внесення оптимальної пропозиції	+15% встановленого тарифного окладу
Участь у запровадженні оптимальної пропозиції	+10% встановленого тарифного окладу
За результат запровадження раціональної пропозиції	+5% встановленого тарифного окладу
Невиконання запланованого обсягу робіт із завдань у строк	-10% встановленого тарифного окладу
За суміщення професій	+30% від тарифного окладу відсутнього
За наявність браку (незалежно від того, виправний чи ні)	-10% встановленого тарифного окладу (не враховуючи суми, утриманої на виправлення браку)
За навчання нових співробітників	+15% встановленого тарифного окладу

Джерело: розроблено автором

Дана система бонусів та доплат покликана стимулювати співробітників до продуктивності, створюючи відповідальність за результати праці та даючи їм змогу отримувати додаткову оплату за внесення оптимальних пропозицій. Оптимальні пропозиції можуть включати рекомендації до покращення технології виробництва, рекомендації до покращення устаткування або усунення інших проблем.

Використання даної системи дозволяють співробітниками регулювати певним чином рівень своєї активності, регулюючи тим самим обсяг заробітної плати, підтримувати зв'язок з менеджментом компанії та підвищить лояльність співробітників.

Напрямок 2. Створення комфортних умов роботи та позитивного психологічного клімату

Побудова команди – це вулиця з двостороннім рухом. З одного боку, ваші співробітники погоджуються використовувати свої таланти та досвід для просування організації вперед. З іншого боку, компанії погоджуються компенсувати їм роботу. Проте відносини між роботодавцем/співробітником на цьому не завершуються.

Компанії мають також надавати співробітникам достойні умови праці, надаючи емоційну, інтелектуальну і фізичну підтримки. Це не так складно, як може здатися — найпростіші речі можуть створити позитивне робоче середовище і дати співробітникам відчуття, що вони цінні члени організації.

Позитивне робоче середовище можна визначити як місце роботи працівників, яке відповідає його очікуванням, де він відчуває себе щасливими та отримує задоволення від того, що кожен день приходить на свою роботу, і не думає про звільнення з роботи.

Позитивне робоче середовище впливає на почуття, думки та дії співробітників, і це є джерелом його важливості.

Для створення позитивного робочого середовища на ПрАТ «Монделіс Україна» рекомендується наступне:

1) Налагодження позитивного спілкування з керівництвом або колегами;

Це не дивно: люди, яким дійсно подобається приходити на роботу, працюють краще. І, всупереч поширеній думці, створення позитивного робочого середовища для вашої команди не повинно бути складним. Насправді, згідно з нещодавнім опитуванням Ernst & Young, 39% американських працівників стверджують, що регулярні спілкування з керівництвом – це головне, що робить їх щасливими в офісі.

Керівництву ПрАТ «Монделіс Україна» рекомендується регулярно полишати свої офіси та гуляти підприємством, спілкуючись зі співробітниками. Ці невеликі дії можуть значно підвищити продуктивність в організації, незалежно від місцезнаходження співробітника.

Керівництво має заохочувати співпрацю та спілкування. Як керівник, співробітник відповідальність за те, щоб працівники не відчували себе покинутими.

Просте, зрозуміле та чесне спілкування створює основу для побудови команди. Це також створює відчуття спільноти, яке сприятиме успіху групи. Крім того, це може змусити нових співробітників відчувати підтримку, навіть якщо команда менеджерів недоступна.

2) Необхідно розвивати сильну корпоративну культуру.

Тоні Хсі, генеральний директор Zappos, говорить: «Ваші особисті цінності визначають, ким ви є, а основні цінності компанії в кінцевому підсумку визначають характер і бренд компанії», – говорить він. Але він також дав зрозуміти, що не має значення, які це цінності. «Важливо, щоб вони були у вас і щоб ви об'єднали організацію навколо них», — пояснює Тоні.

Цінності та пріоритети будуть відрізнятися від однієї компанії до іншої. Головне – створити культуру, яка об'єднує співробітників і задає чіткий напрямок. Враховуючи той факт, що в ПрАТ «Монделіс Україна» вже є розроблена, встановлена система цінностей, співробітникам лише необхідно час від часу про неї нагадувати.

3) Створення ділової обстановки.

Для створення ділової обстановки та підвищення працездатності працівників, що працюють у приміщеннях, необхідні певні умови, які безпосередньо пов'язані не тільки з раціональним розміщенням меблів та обладнання, але й з обробкою стін, їхньою кольоровою гамою та зручним для роботи освітленням.

Психологи вважають, що вибір колірної гами в оформленні робочого кабінету і зокрема для кольору стін впливає на працездатність, зібраність та концентрацію уваги, мозкову активність, стан нервової системи та стомлюваність.

Робоче місце має надавати працівникам можливість виконувати свою роботу якнайкраще, проте мова йде не тільки про фізичний комфорт. Йдеться

також про проектування роботи відповідно до когнітивних і психологічних характеристик працівників.

Регульовані столи і добре розміщені комп'ютерні екрани можуть не тільки полегшити біль, але також можуть вплинути на емоційне самопочуття співробітників і сприяти зосередженню.

Співробітники не можуть виконувати свою роботу якнайкраще в офісі, який їм здається занедбаним. ПрАТ «Монделіс Україна» має створити комфортний, продуктивний простір, який охопить все: від ергономічних меблів до інтер'єрів із регулюванням температури.

Враховуючи той факт, що лише співробітники офісів були незадоволені умовами праці, було рекомендований перелік заходів для покращення умов роботи представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Система заходів щодо вдосконалення умов праці управлінського персоналу

ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
1	Несприятливі мікрокліматичні умови праці	Обладнати кабінети відповідно до нормативів	1) Придбання кондиціонерів, 2) Придбання зволожувача повітря, 3) Придбання додаткових приборів освітлювання та енергозберігаючих ламп	Скорочення % лікарняних листів, покращення соціально-психологічного клімату, скорочення нерегламентованих перерв, підвищення працездатності співробітників.
2	Застарілі меблі та ремонт	Зробити косметичний ремонт та здійснити закупівлю нових стільців	1) Фарбування стін, 2) Закупівля пересувних стільців регульованих по висоті	Зниження коефіцієнта стомлюваності працівників

Продовж. табл. 3.7

3	Неправильне розміщення робочих місць	Здійснити організацію правильною розміщення робочих місць	1) Розставити меблі з розрахунку 3м ² на особу	Підвищення рівня комфорту виконання роботи, зручність пересування співробітників з кабінету.
---	--------------------------------------	---	---	--

Джерело: створено автором

За рахунок удосконалення умов праці управлінського персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» отримає такі переваги:

- 1) Орієнтованість організації на співробітників;
- 2) Зниження втрати співробітників;
- 3) Задоволеність працівників умовами праці;
- 4) Поліпшення працездатності;
- 5) Зниження плинності кадрів;
- 6) Поліпшення соціально-психологічного клімату;
- 7) Зниження коефіцієнта абсентеїзму.

Одним з найважливіших факторів задоволення від роботи є позитивне робоче середовище.

Напрямок 3. Поглиблення кадрової роботи за рахунок системи наставництва та кар'єрного планування

- 1) Надання пріоритету адаптації та навчанню.

Компанія має усвідомлювати, що менталітет «пливи або тони» не працює, коли метою є створення високоефективних команд і позитивного робочого середовища.

Фактично, опитування BambooHR визначило неефективне адаптування як основну причину, чому 17% нових працівників звільняються за перші три місяці.

З метою якісної адаптації співробітників ПрАТ «Монделіс Україна» рекомендується пропонувати для нових співробітників двотижневий курс, який

навчав би їх цінностям і культурі компанії. Необхідно повністю розпланувати перші два тижні співробітника в компанії. Важливо застосовувати наступні методи адаптації з метою проходження незручної фази ініціації:

- 1) «Shadowing»;
- 2) Участь в нарадах;
- 3) Ознайомлення з важливими файлами підприємства та технічною документацією;
- 4) Ознайомлення з безпекою на робочому місці та кодексами поведінки, щоб допомогти співробітникам зрозуміти, як працює організація в цілому.

«Shadowing» – це тип робочого навчання співробітника на робочому місці, під час якого новий працівник або працівник, який бажає ознайомитися з іншою роботою, всюди слідує за кваліфікованим і досвідченим працівником і спостерігає за ним.

«Shadowing» дозволить студенту, співробітнику або стажеру отримати вичерпні знання про те, що робить працівник, який займає певну роботу, щодня. «Shadowing» надає набагато більший досвід, ніж читання посадової інструкції чи проведення інформаційного інтерв'ю, під час якого співробітник описує свою роботу.

«Shadowing» також дозволяє спостерігачеві побачити й зрозуміти нюанси конкретної роботи. Співробітник, може спостерігати, як працівник виконує роботу, ключові результати, які очікуються від роботи, і знайомиться зі співробітниками, з якими матиме взаємодіяти в майбутньому.

Дана технологія кадрової роботи є малозатратною і не вимагає значних зусиль від співробітників, які задіяні.

- 2) Підтримка формальної та неформальної освіти співробітників.

Коли справа доходить до створення команд для досягнення успіху, є спокуса зосередитися на речах, які зроблять їх більш продуктивними в короткостроковій перспективі.

Однак навчання та експериментування на робочому місці однаково важливі. Співробітники процвітають, а продуктивність зростає, коли компанія стає справжньою організацією, яка навчається, яка надає пріоритет професійному розвитку.

Надання можливостей для неформального навчання та обміну знаннями також є ключовим, особливо з новими працівниками. Компанія може заощадити мільйони на втраченій продуктивності, переконавшись, що співробітники мають доступ до інформації, необхідної їм для виконання своєї роботи.

Напрямок 4. Розширення системи нематеріальної мотивації з урахуванням побажань співробітників:

1) Впровадження системи моніторингу якості системи мотивації.

Підприємству рекомендується, через опитування, анкетування, інтерв'ю, досліджувати рівень мотивації співробітників і здійснювати постійний пошук шляхів його підвищення. Це не лише допоможе підвищити продуктивність у випадку наявності ефективної системи мотивації, але і допоможе формуванню раціональних та адекватних очікувань у співробітників, їх лояльності, адже інколи співробітники мають нереалістичні очікування стосовно можливостей здійснення виплат, як результат низької обізнаності про наявну систему мотивації.

Моніторинг якості системи мотивації дозволить не тільки підвищити рівень вмотивованості співробітників, а й виявити потреби працівників, які найбільш ефективно впливатимуть на зростання продуктивності.

2) Включення методів нематеріальної мотивації до системи мотивації співробітників.

Також важливо відзначити, що деякі працівники в категорії «Інше» при проведенні опитування на ПрАТ «Монделіс Україна» відзначали наступні методи мотивації, що були б для них ефективні: вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи, конкурси професійної майстерності, обладнання місць для відпочинку на заводі, додаткові дні відпустки, організації навчання за

обміном з іншими філіями «Монделіс» в інших країнах, надання допомоги в сімейних справах, організація харчування співробітників, надання абонементів в спортивні клуби.

Усі перелічені методи нематеріальної мотивації були ініціативою співробітників і можуть мати чудовий ефект на їх продуктивність. Підприємству необхідно провести загально-організаційне опитування стосовно методів нематеріальної мотивації, які б бажали отримувати співробітники. Провівши аналіз отриманих результатів підприємство зможе прийняти зважене та обґрунтоване рішення стосовно зміни системи мотивації.

Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» необхідно провести комплекс заходів для покращення рівня мотивації на підприємстві:

1) Розвиток розгалуженої системи додаткового матеріального стимулювання з прив'язкою до результатів праці;

2) Створення комфортних умов роботи та позитивного психологічного клімату:

- Налагодження позитивного спілкування з керівництвом або колегами;
- Необхідно розвивати сильну корпоративну культуру;
- Створення ділової обстановки.

3) Поглиблення кадрової роботи за рахунок системи наставництва та кар'єрного планування

- Надання пріоритету адаптації;
- Підтримка формальної та неформальної освіти співробітників.

4) Розширення системи нематеріальної мотивації з урахуванням побажань співробітників:

- Впровадження системи моніторингу якості системи мотивації.-
- Включення методів нематеріальної мотивації до системи мотивації співробітників. В першу чергу, рекомендується розглянути

можливість надання наступних нематеріальних методів мотивації як:

- ❖ вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи;
- ❖ конкурси професійної майстерності;
- ❖ обладнання місць для відпочинку на заводі;
- ❖ додаткові дні відпустки;
- ❖ організації навчання за обміном з іншими філіями «Монделіс» в інших країнах;
- ❖ надання допомоги в сімейних справах;
- ❖ організація харчування співробітників;
- ❖ надання абонементів в спортивні клуби.

Успішна реалізація запропонованих заходів дасть змогу підприємству швидко та ефективно вирішити основні проблеми пов'язані з мотивацією персоналу, що були виявлені в рамках проведеного опитування і представлені в розділі 3.1.

Незважаючи на те, що запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи мотивації, вони також дозволяють не тільки підвищити лояльність, утримати співробітників, привабити кваліфіковані кадри, а також збільшити прибутковість підприємства та є мало затратними.

ВИСНОВОК

У даній випускній кваліфікаційній роботі представлено теоретичне та практичне дослідження процесу мотивації персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна».

Актуальність теми дипломної роботи визначається тим, що ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних факторів конкурентоспроможності сучасних організацій.

У ході теоретичного аналізу наукової літератури з проблеми дослідження було виявлено такі проблеми характерні для вітчизняних підприємств у сфері мотивації співробітників:

- Ігнорування особливостей менталітету сучасного українського працівника щодо трудового поведінки й мотивації персоналу.
- Недостатнє застосування принципів теорії мотивації керівниками та кадровими службами, відсутність інтересу до цієї проблеми на тлі повсюдної для нашої країни мотиваційної кризи.
- Необхідність комплексного підходу до розробки системи мотиваційного менеджменту в організаціях, який необхідний при нестабільності ринкових відносин в Україні, політичної та законодавчої ситуації, а також високого ступеня ризику у бізнесі.

Об'єктом дослідження виступило ПрАТ «Монделіс Україна».

Аналіз системи мотивації на підприємстві показав, що на ПрАТ «Монделіс Україна» вона вимагає поліпшення за низкою параметрів як для управлінського так і виробничого персоналу. Існує певна невдоволеність серед працівників обмеженістю варіантів матеріальної та нематеріальної мотивації і бажання співробітників до розширення системи мотивації. Тому, в останньому розділі кваліфікаційної роботи удосконалена система мотивації співробітників для ПрАТ «Монделіс Україна» з урахуванням побажань співробітників.

Як результат, автор рекомендує наступний комплекс заходів для покращення рівня мотивації на підприємстві:

1) Розвиток розгалуженої системи додаткового матеріального стимулювання з прив'язкою до результатів праці;

2) Створення комфортних умов роботи та позитивного психологічного клімату шляхом налагодження позитивного спілкування з керівництвом або колегами, розвитку сильної корпоративної культури та створення ділової обстановки.

3) Поглиблення кадрової роботи за рахунок системи наставництва та кар'єрного планування, надаючи пріоритет адаптації та підтримуючи формальну та неформальну освіти співробітників.

4) Розширення системи нематеріальної мотивації з урахуванням побажань співробітників включаючи впровадження системи моніторингу якості системи мотивації та включення методів нематеріальної мотивації до системи мотивації співробітників. В першу чергу, рекомендується розглянути можливість надання наступних нематеріальних методів мотивації;

- вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи;
- конкурси професійної майстерності;
- обладнання місць для відпочинку на заводі;
- додаткові дні відпустки;
- організації навчання за обміном з іншими філіями «Моңделіс» в інших країнах;
- надання допомоги в сімейних справах;
- організація харчування співробітників;
- надання абонементів в спортивні клуби.

Успішна реалізація запропонованих заходів дасть змогу підприємству швидко та ефективно вирішити основні проблеми пов'язані з мотивацією персоналу, що були виявлені в рамках проведеного опитування і представлені в розділі 3.1.

Незважаючи на те, що запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи мотивації, вони також дозволяють не тільки підвищити

лояльність, утримати співробітників, привабити кваліфіковані кадри, а також збільшити прибутковість підприємства та є мало затратними.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах / Н. О. Перевозчикова, Ю. І. Котова. // Ефективна економіка. - 2013. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46
2. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
3. Кузьменко А.В. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на прикладі ПАТ «Електромашина». Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 19. - Режим доступу: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kuzmenko-A.-V.-1.pdf>
4. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства / Продіус О.І.,Клишкань Ю.П.// Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип.8. - Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/8_2017_ukr/17.pdf
5. Нестеренко О.М. Управління персоналом підприємства в системі соціального трипартизму / Нестеренко О.М., Чирва Ю.Є. // Вісник ЖДТУ. – 2010. - № 4 (54). - Режим доступу: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/66281/62127>
6. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу / О. І. Андрусь // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 2. - С. 119-123. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_30
7. Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кащенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 2. - С. 124-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_31
8. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101, «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко;

Хар. нац. ун-т.міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с. -
Режим доступу: <https://bit.ly/3duvavI>

9. Рудницький С. Інтереси в категоріальному ряду «потреби», «інтереси», «цінності», «ідеологія». / Рудницький С. // Політична культура. – 2012. - №3. - Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/rudnytskyi_interesy.pdf

10. Громадян В. Д. Соціологія управління / Громадян В. Д // Підручник. – 2014. - Режим доступу: https://stud.com.ua/61708/sotsiologiya/sotsiologiya_upravlinnya

11. Федіна Н. В. Соціальна справедливість та її нормативне закріплення в діяльності правозастосовних органів держави / Федіна Н. В. // Південноукраїнський правничий часопис. - 2020. - № 4. - С. 165-170. - Режим доступу: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3845>

12. Меденцова Т. М. Аналіз понять «мотиви» та «мотивація навчання» особистості. Народна освіта. 2009. Вип. № 1 (7), - Режим доступу: http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/7/statti/2medencova.htm

13. Жуліна Є.Г. Економіка і соціологія праці. / Жуліна Є.Г., Іванова Н.А. // Підручник . - 2009. - Режим доступу: <http://epi.cc.ua/tsennosti-tsennostnyie-orientatsii-23334.html>

14. Соломанидина Т. О. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. / Соломанидина Т. О.// Підручник. – 2017. - Режим доступу: https://stud.com.ua/86628/menedzhment/motivatsiya_i_stimulyuvannya_trudovoyi_diyalnosti

15. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. / Дубовий А.М // Маг. Робота. – 2017. - Режим доступу: <https://bit.ly/3dvTYUb>

16. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха. // Ефективна економіка. - 2016. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33

17. Дідур К. М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки. / Дідур К. М. // Економіка АПК. – 2011. - №11. - Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2011/9.pdf
18. Бігун Є. О. Удосконалення механізму стимулювання праці державних службовців. / Бігун Є. О. // Тези конф. – 2020. - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/92.pdf>
19. Макогон Ю. В. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико – методологічні аспекти / Ю. В. Макогон, М. А. Капранов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 16. - С. 334-341. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_16_48
20. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства / Т. Іщенко / Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана – 2012. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/ishchenko/
21. Лук'янов В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування. / Лук'янов В. О., Мунін Г. В, // Підручник. - Режим доступу: https://pidru4niki.com/1584072060336/turizm/organizatsiya_gotelno-restorannogo_obsługovuvannya
22. ПрАТ «Монделіс Україна». Звіт про управління за 2020 рік. - Режим доступу: https://ua.mondelezinternational.com/~/_media/MondelezCorporate/ua/uploads/Doc-files/2019/add5050.ashx
23. ПрАТ «Монделіс Україна». Офіційний веб-сайт. - Режим доступу: <https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Our-Team>
24. ПрАТ «Монделіс Україна». Консолідована фінансова звітність за 2019 рік. - Режим доступу: https://prod-cd-origin.mondelezinternational.com/Ukraine/Corporate-Information/_media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2019/add3042.ashx

25. ПрАТ «Монделіс Україна». Звіт про управління за 2018 рік. -
Режим доступу: <https://www.mondelezinternational.com/Ukraine/Corporate-Information/-/media/Mondelez/Country/Ukraine/Doc-files/2019/reporting2.ashx>
26. Вікіпедія (2021). Шкала Лайкерта. – Режим доступу:
https://ru.wikipedia.org/wiki/Шкала_Лайкерта
27. Механістичні структури управління. – Режим доступу:
http://ni.biz.ua/4/4_3/4_33345_mehanisticheskie-strukturi-upravleniya.html