

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «**Формування системи мотивації праці персоналу підприємства  
(на матеріалах ТОВ «Нейл»)»**

**Виконав:** студент 4 курсу  
спеціальності  
073 Менеджмент  
*Удадесс Максим Андрійович*

**Керівник:**, д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту,  
фінансів, банківської справи та  
страхування  
*Мельник Степан Іванович*

**Рецензент:** д.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту,  
фінансів, банківської справи та  
страхування  
*Іжевський Павло Григорович*

м. Хмельницький - 2023 рік

## Анотація

**Удадесс М.А. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ «Нейл»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. с. 52.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з діяльністю системи мотивації праці на підприємстві. Визначено сутність формування системи мотивації праці персоналу, а також проаналізовані основні методичні підходи до оцінювання цієї системи на підприємстві. Визначено сутність поняття «Мотивація праці» та «Система мотивації».

Проведено аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Нейл», проведено аналіз та оцінку цієї системи, сформовано напрями удосконалення системи мотивації праці підприємства. Проведено аналіз кадрового забезпечення, внутрішніх документів підприємства, а також досліджено його фінансовий стан. Виявлено основні проблеми діючої системи мотивації праці на підприємстві, та виявлені цільові напрямлення для їх вирішення.

Сформовано основні методи покращення діючої системи мотивації праці на підприємстві із використання новітніх методів нематеріальної мотивації, та використання методів які широко застосовується в інших країнах світу.

Запропоновано впровадження системи мотиваційного моніторингу яка дозволить підтримувати актуальність системи мотивації, також впровадити систему нарахування бонусів «Скенлон» яка дозволить створити резервний фонд, який протягом року можна використати для покриття певних збитків або частковій виплаті заробітної плати працівникам у разі неспроможності підприємства виплатити її самостійно.

**Ключові слова:** мотивація, мотивація праці, система, матеріальні засоби, нематеріальні засоби, управління, ефективність.

## **Abstract**

**Udadess M.A. Formation of the labor motivation system of the company's personnel (based on the materials of "Neil" LLC).** Qualifying scientific paper on copywriting. Undergraduate work for obtaining an open bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2023. p. 52.

The bachelor's work is aimed at solving an important scientific and practical task related to the activity of the labor motivation system at the enterprise. The essence of the formation of the personnel motivation system was determined, as well as the main methodical approaches to the evaluation of this system at the enterprise were analyzed. The essence of the concept of "Work motivation" and "Motivation system" was defined.

An analysis of the current labor motivation system at the enterprise "Nail" LLC was carried out, an analysis and evaluation of this system was carried out, directions for improving the enterprise's labor motivation system were formed. An analysis of personnel support, internal documents of the enterprise was carried out, as well as its financial condition was investigated. The main problems of the current labor motivation system at the enterprise were identified, and targeted directions for their solution were identified.

The main methods of improving the current system of labor motivation at the enterprise using the latest methods of non-material motivation and the use of methods that are widely used in other countries of the world have been formed.

It is proposed to implement a motivation monitoring system that will allow maintaining the relevance of the motivation system, as well as to implement the "Scanlon" bonus accrual system, which will allow the creation of a reserve fund that can be used to cover certain losses or partially pay employees' wages in the event that the enterprise is unable to pay it on its own.

**Key words:** motivation, work motivation, system, material means, intangible means, management, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність формування системи мотивації праці персоналу підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання системи мотивації праці персоналу підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НЕЙЛ».....	20
2.1. Аналіз діючої систем мотивації праці персоналу підприємства.....	20
2.2. Оцінка системи мотивації праці персоналу підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НЕЙЛ».....	34
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства.....	34
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадженням заходів щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства.....	41
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах для кожного підприємства головна мета його діяльності це отримання максимального прибутку і залишатись конкурентоспроможним на ринку. В більшості це досягається завдяки ефективності праці персоналу, а також його вмотивованістю. Мотивація персоналу займає важливе місце в ефективності персоналу, адже від рівня вмотивованості персоналу залежить його ефективність роботи, що в свою черги прямо впливає на ефективність роботи підприємства в цілому. Система мотивації праці характеризує собою сукупність різних методів мотивування як в основі поділяються на матеріальні та нематеріальні методи.

Ця тема набула не аби якої актуальності, адже ситуація яка виникла через повномасштабне вторгнення прямо впливає на мотивацію персоналу до своєї роботи, тому зараз всі підприємства мають реалізовувати нові методи мотивації які допоможуть знизити наслідки негативних явищ на мотивації персоналу.

Розкриттю проблемних питань системи мотивації праці присвячено досить багато наукових праць, також особливо слід звернути увагу на праці таких вітчизняних науковців як Балабанова Л. В., Сардак О. В., Тимченко І. П., Лвіна А. В., Ковбас Г.І., Гончар В. В., Обухова Н. О. та ін. Разом з тим недостатньо висвітлені питання які стосуються новітніх методів нематеріальної мотивації праці, в більшості підприємства віддають перевагу саме матеріальним методам вважаючи їх більш ефективними ніж методи нематеріальної мотивації, що є хибною думкою, адже методи нематеріальної мотивації впливають на емоційний стан у колективні, підтримують комфортну робочу атмосферу, та підтримують позитивні відносини між керівництвом та працівниками. Особливої актуальності вивчення новітніх методів нематеріальної мотивації набула саме зараз, адже через фінансову нестабільність в країні більшість підприємств не в змозі застосовувати більшість методів матеріального заохочення, тому їм потрібно сконцентрувати уваги саме на нематеріальних методах.

**Метою** бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нейл» в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання наступних **завдань**:

- розкрити сутність формування системи мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати методичні підходи оцінювання системи мотивації праці персоналу підприємства;
- провести аналіз діючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нейл»;
- оцінити систему мотивації праці підприємства;
- розробити заходи удосконалення діючої системи мотивації праці персоналу підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи мотивації праці.

**Об'єктом** є процес формування системи мотивації праці персоналу підприємства.

**Предметом** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «Нейл».

Для вирішення визначених завдань використовувались такі взаємопов'язані основні **методи** наукового дослідження: метод комплексного аналізу (для визначення сутності та методичних підходів аналізу та оцінки мотивації праці); системно-структурний та логіко-семантичний методи аналізу (для дослідження сутності понять «Персонал підприємства», «Система мотивації» та ін.); графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, економічний аналіз (для дослідження системи мотивації праці її оцінки, та ілюстрації заходів її покращення, та ін.); метод абстрактно-логічного аналізу (для узагальнення результатів дослідження та вироблення рекомендацій щодо шляхів вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві).

**Інформаційною базою роботи є:** внутрішня документація підприємства, наукові публікації, електронні ресурси з питань мотивації праці, дані фінансової звітності ТОВ «Нейл», статут ТОВ «Нейл».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на V Міжнародній студентській науковій конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» (м. Житомир, 9 червня 2023 року) [56], а також на XXII Міжнародна науково-практична конференція «Modern theories and improvement of world methods» (м. Гельсінкі, 5-9 червня 2023 року) [57].

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах, що виробляють метизну продукцію.

**Структура роботи** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 59 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 60 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність формування системи мотивації праці персоналу підприємства

Основою кожного підприємства є безпосереднього його працівники і від ефективності їх роботи залежить стабільність роботи підприємства, тому кожне підприємство має на меті підтримувати максимальну ефективність роботи персоналу використовуючи матеріальні та нематеріальні засоби мотивації. В першу чергу мотивація праці виявляється у бажанні працівника задовольнити свої потреби. В широкому розумінні, це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до трудової діяльності та надають їй напрямок для досягнення певних цілей. Система мотивації включає в себе різноманітні заходи, які спонукають окремого працівника або всю робочу групу до досягнення як індивідуальних, так і спільних цілей в рамках діяльності підприємства [13, с. 1]. В більшості випадків кожне підприємство має свою систему мотивування працівників. З роками виникали різні теорії мотивації які мали свої характерні ознаки та особливості, до таких теорій слід віднести [59, с. 110]: первинні; змістовні; процесуальні.

Основа первинних теорій мотивації полягає в тому, що вони базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці. Такі теорії в своїй основі полягають в тому, що працівників спонукають до роботи певні мотиви або їх потреби в процесі діяльності які складаються на певному історичному етапі. Створення таких теорій відбувалось у ХХ ст. до основних первинних теорій можна віднести: теорія «батога і пряника», теорія «Х», «Y», «Z».

Теорія «батога та пряника» полягає в мотивації працівників через покарання та винагороди. Тобто коли працівник правильно виконує свої робочі

обов'язки та перевиконує свою роботу він винагороджується, але якщо він не виконує цю роботу тоді підприємство застосовує до нього певні види покарання.

З плином часу більшість керівників почали вважати такий метод мотивації не ефективним та застарілим. Теорії «X», «Y», «Z» - це пов'язані між собою три теорії мотивації персоналу підприємства. Перші дві теорії мотивації розробив відомий вчений у галузі менеджменту Д. Мак-Грегор. Теорія мотивації «Z» була розроблена набагато пізніше перших двох, її створювач В. Оучі [59, с. 112].

Основа теорії «X» полягає в твердженні, що більшість працівників на підприємстві це безвідповідальні люди, які не хочуть виконувати свою роботу, а головним стимулом для них є лише фізіологічні потреби їх існування. Теорія «Y» в свою чергу показує звичайного працівника який внутрішньо вмотивований до роботи, який бере активну участь в роботі та відповідально до неї відноситься. Як показує практика питома вага таких працівників на підприємстві не значна – приблизно 15-25% від загальної кількості персоналу [47].

Більшість працівників на підприємстві якраз займають люди, які належать до теорії «Z». До працівники яких описує ця теорія належать добрі люди, які прагнуть співпрацювати з іншими колегами, готові віддавати власні фізичні ресурси заради розвитку підприємства, адже вони мають на меті працювати тут у довгій перспективі.

Друга група теорій мотивації – змістовні теорії, основна суть цих теорій полягає в класифікації потреб, які мотивують працівників до роботи. Основні теорії які відносяться до цієї групи це: теорія Г. Маррей, теорія А. Маслоу та теорія Ф. Герцберга. За теорією Г Маррея існують дві групи мотиваційних факторів [44, с. 7]:

- первинні, а саме фізіологічні потреби працівників;
- вторинні, включають в себе потреби у навчанні, вихованні, соціалізації, повазі, захисті, та ін.

А. Маслоу у своїй теорії виділив певну ієрархію потреб людини, які виникають після задоволення потреб які знаходяться на нижчому рівні, а саме:

- фізіологічні потреби;

- потреби у безпеці та захисті;
- потреби в комунікації та відносинах;
- потреби у повазі та визнанні;
- потреби у самореалізації;
- потребу в успіху;
- потреби у владі;
- потреби в належності до якоїсь групи.

Теорія Ф. Герцберга має за в своїй основі двох факторну модель яка включає дві групи [38, с. 78]:

- фактори умов праці (політика підприємства, умови парці, заробітна плата, та ін.);
- мотивуючі фактори (успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка в роботі, та ін.).

До третьої групи теорій мотивації праці відносяться теорії, які беруть до уваги не лише сферу потреб людини, але й її поведінку та очікування, а також ступінь задоволеності в процесі отримання нагород. До соновинх теорій цієї групи слід віднести теорію очікувань Врума, теорію справедливості Адамса та комплексну теорію Портера і Лоуренса. Теорія очікувань Врума орієнтована на те, що мотивація працівника складається не із задоволення потреб, а саме з очікувань працівника в процесі отримання результатів своєї праці, а також оцінці цінності та очікуванню отриманої нагороди [40, с. 4].

Це теорія акцентує увагу на важливості в процесі мотивації праці очікувань людини у вигляді взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність.

На основі теорії Врума була розроблена теорія справедливості Адамса. Вона передбачає, оцінку працівником своїх затрат праці та отриманої ним в результаті цього винагороду, а також оцінку інших працівників за такими ж критеріями. Це теорія мотивації доповнює попередню і стверджує, що мотивація персоналу також залежить і від справедливості винагородження працівника в порівнянні з його колегами. За таким принципом працівник підприємства може

бути вмотивований лише в тому випадку коли результати його праці оцінюються об'єктивно до результатів інших працівників [31, с. 235].

Беручи за основу обидві теорії була розроблена комплексна теорія Портера і Лоуренса. За цією теорією мотивація праці персоналу залежить від трьох основних факторів, а саме: зусилля які були залучені в процесі виконання праці, характер працівника та його здібності, а також усвідомлення працівником своєї ролі у виробництві та рівні отриманої нагороди. Ці фактори утворюють циклічну систему коли працівник за свою активну працю отримує винагороду, що в свою чергу підвищує задоволеність працівника і спонукає його до більш плідної роботи. Такий цикл має чітко дотримувати цих принципів, адже якщо з нього забрати один з елементів, тоді працівник втратить мотивацію до результативної роботи [23, с. 235].

Сама система мотивації праці це комплекс певних заходів які спрямовані на підвищення ефективності праці за рахунок матеріальних та нематеріальних способів мотивації для досягнення поставленої мети підприємства. Для побудови системи мотивації праці можна виділити сім основних етапів, а саме [31]:

1. Дослідження підприємства на предмет негативних факторів впливу які впливають на мотивацію працівників та проблем у виробничому процесі які виникають через недостатню вмотивованість;
2. Розробка списку із ключовими завданнями які має вирішити впровадження системи мотивації праці;
3. Проведення перевірки усіх ключових ланок виробництва на підприємстві;
4. Розробка системи мотивації праці на основі отриманих результатів досліджень та обстежень;
5. Складання списку фінансових витрат які буде вимагати впровадження системи;
6. Проведення заходів пов'язаних з інформуванням персоналу про створення системи мотивації праці та її можливостей;

## 7. Початок роботи системи та її тестування.

Для того щоб система мотивації праці була ефективною, вона повинна дотримуватись певних принципів. Принцип гнучкості передбачає можливість системи швидко реагувати на проблеми які виникають в зовнішньому та внутрішньому середовищі; Принцип системності бере за мету відобразити індивідуальну роботу кожного працівника підприємства в досягненні ним кінцевих результатів використовуючи систему «людина – посада – робота» і «особа – група – колектив»; Принцип відповідності передбачає створення системи мотивації праці яка буде відповідати обсягу, якості та значущості внеску праці; Принцип структурованості полягає у розділенні заробітної плати на певні частини, кожна з цих частин відповідає рівню внеску працівника в досягненні поточних, кінцевих та віддалених результатів діяльності підприємства; Принцип відкритості передбачає відкритість інформації та її доступність для кожного працівника підприємства. Система мотивації праці залежить в більшості від людського фактору, адже потреба працівників постійно змінюються і тому метод мотивації який був ефективний першого разу може зовсім ніяк не вплинути на мотивацію персоналу наступного разу [44, с. 4].

З плином часу відбувається розвиток особистості працівників і через це людина відчуває потребу у самовираженні. Отже, процес мотивації праці може мати безкінечну кількість шляхів задоволення потреб працівників. В мотивуванні є основні методи, їх класифікацію наведено у табл. 1.1.

Кожна система мотивації праці використовує саме матеріальні та нематеріальні методи як основні. Метод матеріальної мотивації праці передбачає розвиток системи оплати праці працівника за виконання чи перевиконання поставлених задач. До матеріальних методів відносяться: заробітна плата, надбавки до заробітної плати за перевиконання роботи, премії як видаються періодично або на регулярній основі, індивідуальні нагороди та інше.

Також ефективно використовувати і нематеріальні методи мотивації. Такі методи відрізняються від матеріальних тим, що не використовують в свої основі

матеріальні стимули заохочування, а беруть за основу задоволення внутрішніх психологічних потреб працівників.

Таблиця 1.1. Класифікація методів мотивації праці

Класифікатори	Методи мотивації
За способом впливу	- Примушення; - Винагородження; - Солідарність.
За економічним змістом	- Матеріальна; - Нематеріальна.
За місцем виникнення	- Внутрішня; - Зовнішня.
За спрямованістю	- Позитивна; - Негативна.
За функціональним призначенням	- Економічні; - Організаційні; - Соціальні; - Морально – психологічні.
За суб'єктом	- Самомотивація; - Стороння мотивація.

Джерело: [2].

Перевагою таких методів є низькі затрати підприємства на їх реалізацію та ефективний результат їх використання, до таких методів можна віднести: проведення спільних тренінгів, зустрічей, привітання з днем народження від колективу, побудови моделі коли керівник на одному соціальному рівні з працівниками та інше. Такі методи зазвичай застосовуються в залежності від статі працівника їх соціального статусу, віку чи психологічних особливостей [39].

Також слід не забувати, що усі методи матеріального та нематеріального характеру мають змінний характер, адже потреби працівників постійно змінюються і методи який був дієвий раніше може вже зовсім не мати ніякого впливу пізніше. Коли відбувається розвиток особистості працівника за цим слідкує збільшення його потреб у самовираженні. Це свідчить про те, що мотивація персоналу шляхом задоволення потреб працівників може мати безкінечну кількість завдань та варіантів. В сучасному світі вже виділились основні методи мотивації до них було віднесено [7, с. 214]:

- Плата за виконання поставлених завдань на підприємстві у грошовому еквіваленті;
- Надання працівникам соціальних пільг певних виплат та компенсацій пов'язаних з їх трудовою діяльністю;
- Стимули нематеріального характеру;
- «Побудова» – полягає у наслідуванні працівниками головного мовника який створив репутацію поважної людини та доброзичливого співрозмовника;
- Підвищення кваліфікації – має на меті надання працівникам можливості покращення їх професійних навичок за рахунок проходження різноманітних тренінгів та семінарів;
- Можливість кар'єрного росту як стимул ефективно виконувати свої обов'язки та розвиватись на робочому місці;
- Зворотній зв'язок з керівництвом який досягається завдяки анонімним опитуванням, корпоративними скриньками довіри або сайту підприємства, що створює подружні стосунки з керівництвом підприємства.

Кожна система має базуватися на певних принципах побудови, у випадку побудови системи мотивації праці вона має базуватись на таких основних принципах [15, с. 81]:

1. Об'єктивність – суть полягає в тому, що матеріальна винагорода надається працівнику за результатами його роботи та не повинна відрізнятись від винагород працівників які виконували такий же масив роботи;
2. Передбачуваність – кожен працівник перед початком своєї роботи має бути проінформований про суми винагороди за перевиконання поставленої роботи;
3. Умови – забезпечення працівників комфортними умовами праці які дозволять в повній мірі реалізувати їх продуктивність;
4. Адекватність – сума винагороди працівника має залежати суто від його професійних здібностей, зайнятій посаді, якості виконаної роботи та кількості її перевиконання;

5. Підтримка – на підприємстві повинна бути дружня атмосфера, працівники мають підтримувати одне одного та мати спільні інтереси для досягнення мети своєї роботи, між працівниками та керівництвом має бути побудована атмосфера повної довіри та взаємо підтримки, щоб працівники могли в любий час покластись на керівництво у випадку виникнення проблем;

6. Своєчасність – кожна винагорода яку має отримати працівники за досягнення своєї роботи має отримуватись своєчасно або бути зафіксована для виплати у наступному місяці;

7. Значимість – винагорода яку підприємство пропонує своєму працівнику за його роботу чи понаднормову працю має його задовольняти його інтереси;

8. Справедливість – винагороди які отримують працівники які вони отримують за свою роботу мають бути чітко регламентовані та надаватись в однаковому розмірі та чесно нараховуватись не залежачи від займаної посади працівника.

Отже, мотивація праці персоналу має важливу роль у роботі кожного підприємства, побудова системи мотивації повинна відповідати певним принципам. Також методи задоволення потреб завжди повинні оновлюватись в залежності з розвитком своїх працівників. Існує безліч різноманітних методів мотивації праці які застосовуються в різних ситуаціях, основні з цих методів поділені на матеріальна та нематеріальні методи. Матеріальні методи мають в основі надання працівникам нагороду у грошовому еквіваленті, а нематеріальні методи мотивації мають на меті задоволення потреб працівників у їх розвитку комфортних умовах та спрямовані на задоволення більше духовних потреб.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання системи мотивації праці персоналу підприємства**

Кожне підприємство яке ставить собі за мету постійний розвиток завжди має планувати свою діяльність у довгостроковій перспективі, адже без цього в

умовах конкуренції воно не зможе нормально працювати. Головною умовою такого функціонування і подальшого розвитку є саме підвищення рівня ефективного управління персоналом. Головним аспектом у досягнення цієї мети є саме формування певної стратегії управління мотивацією персоналу яка в свою чергу має включати в себе використання сучасних методів які дають можливість об'єктивно оцінити діючу систему та досягнути успіху в довготривалій перспективі [15, с. 79].

Одним з таких методів управління мотиваційними процесами на підприємстві виступає вдосконалена модель оцінки системи мотивації праці яка була запропонована Л.В. Балабановою. Ця система оцінки дозволяє отримати якісну, комплексну та кількісну оцінку системи мотивації праці на підприємстві. Вона дає змогу встановити більш вагомні мотиваційні стимули працівників та визначити важливість окремих критеріїв. Беручи до уваги особливості кожної організації, застосування цієї моделі дозволяє детально описати існуючі підходи до управління мотивацією праці працівників на підприємстві та прогнозувати зміни в системі мотиваційних стимулів персоналу [13, с. 2]. Результати проведеної оцінки надають керівникам які займаються управлінням персоналу визначити для підприємства пріоритетні напрямки розвитку та вдосконалення методологічного забезпечення системи управління мотивацією персоналу підприємства. Модифікована модель оцінки системи мотивації персоналу підприємства складається з шести основних етапів (рис.1.1).

Крім методу оцінки Балабанової також існують інші підходи. Один з найпопулярніших методів оцінки в сучасних умовах є метод використання ключових показників продуктивності (КРП) в рамках системи менеджменту продуктивності. Цей метод дає змогу адаптувати систему винагород до досягнень працівників, визначити найвагомніші мотиваційні стимули та їх значимість. Також одним з недоліків такої оцінки є те, що вона зосереджена на поведінці працівників, не надаючи інформації про їх мотиви та шляхи підвищення продуктивності праці.



Рисунок 1.1 – Етапи оцінки системи мотивації праці

Джерело: [2].

Якщо підприємство знаходиться в умовах антикризового управління де пріоритети можуть змінюватись, тоді ця система може повністю втратити свою цінність [54, с. 85].

Одним із теоретичних напрямків, які потрібні для побудови системи мотивації праці є оцінка потреб і мотивів працівника. Як вже зазначалося, мотивація персоналу повинна базуватися на потребах працівників і відповідати цілям підприємства. Щоб система мотивації ефективно працювала потрібно побудувати систему співпраці та взаємо вигідності між працівником та керівництвом підприємства. Особистий підхід до мотивування кожного працівника включаючи його кваліфікацію, досвід роботи, його ділових якостей та користі яку від може принести організації, усі ці ознаки показують його потенціал як особистості. Керівному складу підприємства потрібно мати певні навички для виявлення індивідуальних схильностей та мотиваційної спрямованості працівників у безпосередньому контакті з ними. У контексті антикризового управління, акцент на індивідуалізації мотиваційного менеджменту є пріоритетним [6, с. 218].

При оцінці системи матеріальної мотивації персоналу підприємства, важливо дослідити рівень розрізненості заробітної плати, оскільки однакова зарплата не стимулює працівників до професійного росту та підвищення ефективності, а надмірна розрізненість може призвести до втрати мотивації працівників. Для оцінки рівня розрізненості заробітної плати на підприємстві можна використовувати такі показники [45, с. 244]:

1. Середня заробітна плата: цей показник доцільно розраховувати як середнє арифметичне зважене, оскільки значення заробітної плати представлені у вигляді розподілу з різною чисельністю працівників у різних варіантах. Проте лише середня заробітна плата надає недостатньо інформації, оскільки її зростання може бути зумовлене високими заробітками лише деякої групи працівників, що призводить до збільшення розрізненості. Тому також потрібно використовувати інші показники, такі як мода і медіана.

2. Медіана: цей показник відображає рівень заробітної плати, який поділяє працівників на дві рівні частини: 50% працівників отримують вищу зарплату, ніж медіанне значення, а 50% - нижчу.

3. Мода: цей показник відображає розмір заробітної плати, яку отримує більшість працівників.

4. Співвідношення максимальної та мінімальної заробітної плати: цей показник вказує на розрізненість заробітної плати шляхом порівняння найвищої та найнижчої заробітної плати.

Отже, існують різноманітні методи оцінки мотивації праці персоналу, кожна з них має чіткі та послідовні етапи. Кожна система оцінки застосовується для кожної системи мотивації праці індивідуально. Системи оцінки поділені також на оцінку матеріальних та нематеріальних методів праці, оцінка матеріальних методів в основному використовує різноманітні математичні та порівняльні методи, та в першу чергу проводить оцінку саме заробітної плати, на відміну від оцінки нематеріальних методів яка оцінює моральний стань та емоційний рівень працівників.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НЕЙЛ»

#### 2.1. Аналіз діючої систем мотивації праці персоналу підприємства

Щоб почати аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Нейл» потрібно проаналізувати його основну діяльність та основні його показники. ТОВ «Нейл» - це підприємство яке спеціалізується на виробництві цвяхів для будівництва. Підприємство було засноване у 1994 році і на сьогоднішній день воно з великою впевненістю займає провідні позиції на ринку виготовлення цвяхів у всій країні. Також крім своєї основної діяльності ТОВ «Нейл» також займається торгівлею метизною продукцією, інструментом, металопрокатом та господарськими товарами, а також надає транспортні послуги з доставкою своєї продукції замовнику. Для розширення свого асортименту підприємство виготовляє різноманітні види цвяхів, а саме в бобінах та розсипні цвяхи, такий вид активно використовується у виробництві дерев'яної тари та піддонів [41].

Головний офіс та цехи по виготовленню продукції знаходяться у м. Хмельницький за адресою вулиця Красовського 64. Також підприємство має свої відділи продажу у таких містах, Львів, Житомир, Кропивницький, Мукачево, Вінниця, Львів, Івано-Франківськ та Київ. Також слід зазначити, що у 2018 році Відбулось злиття ТОВ «Нейл» та ТОВ «Авісметиз» у місті Києві, що дозволило підприємству відкрити відділ для обслуговування промислових споживачів різних галузей виробництва [41].

Також для детальної характеристики підприємства слід проаналізувати його основні техніко - економічні показники.

Таблиця 2.1. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	151132,9	235778	156%	331967	141%
Середньоспискова чисельність:	осіб	240	243	101%	229	94%
- працівників		100	111	111%	116	105%
- робітників		140	132	94%	130	98%
Середньорічний виробіток:	тис. грн.	629,7	970,3	154%	1449,6	149%
- одного працівника		1511,3	2124,1	141%	2861,8	135%
- одного робітника		1079,5	1786,2	165%	2553,6	143%
Фонд оплати праці	тис. грн.	5 930	8 820	149%	9 549	108%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4941,7	6621,6	134%	6860,2	104%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	119 560	201611	169%	247120	123%
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	2 471	2668	108%	9773	366%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,79	0,86	108%	0,74	87%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	2,07	1,32	64%	0,04	3%
Рентабельність/збитковість продажу	%	1,63	1,13	69%	2,94	260%
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	7286,5	9270	127%	10580,5	114%
Фондовіддача	грн./грн.	20,7	25,4	123%	31,4	123%

Примітка. Розраховано автором на основі [3, 4, 5, 18, 19, 20].

За даними таблиці 2.1 можна спостерігати суттєве збільшення чистого доходу підприємства, в порівнянні з 2020 роком він зріс більше ніж в два рази, першочерговою причиною такого зростання в 2022 році стало різке підвищення замовлень на будівельні матеріали через військові дії в країні.

Щодо середньоспискової чисельності працівників та робітників, то було виявлено їх стабільне зниження на 7% в порівнянні з 2021 роком, незначну частку зниження цього показника становлять саме робітники їх кількість зі 132

знизилась до 130 осіб (зниження на 2%). Також за усі три роки спостерігається стабільне зниження кількості робітників з 2020 року їх кількість знизилась на майже 20%, цей показник може свідчити як і про кризові явища які виникали в цей період так і про не достатню мотивацію персоналу підприємства.

Також одним з важливих факторів при аналізі виробництва є собівартість реалізованої продукції. На підприємстві цей показник є досить високим та який стабільно зростає і майже дорівнює виручці від реалізації продукції.

Особливої уваги заслуговує валовий прибуток (збиток) який значно зріс в порівнянні з 2020 роком (зростання відбулось на 148%), що свідчить про ефективне використання підприємством своїх ресурсів але також це може бути наслідком занадто високого зростання попиту на продукцію підприємства.

Можна спостерігати, що відбувається стабільне зниження основних засобів підприємства в період з 2020-2021 року вони знизились на 8%, а в період 2021-2022 роки зниження відбулось на 18%.

Для проведення аналізу діючої системи мотивації праці потрібно для початку визначити як саме підприємство мотивує своїх працівників та як такі методи впливають на їх ефективність. Для початку потрібно провести аналіз даних про рух робочої сили на підприємстві (табл. 2.2), адже саме вона дозволить нам на скільки підприємство мотивує свій персонал та дозволить прослідкувати темпи зростання чи зниження кількості працівників [21]. Персонал підприємства (кадри, трудові ресурси) - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу [11, с. 196]. В залежності від виконуваних функцій у процесі виробництва персонал підприємства поділяється на робітників, керівників, спеціалістів і службовців.

За даними таблиці можна зробити висновок, що на ТОВ «Нейл» спостерігається незначне підвищення плинності кадрів адже коефіцієнт плинності кадрів зріс на 0,055 в порівнянні з 2020 роком, що свідчить про те, що підприємство звільняє більше працівників ніж наймає хоча такий показник тримається в межах норми.

Таблиця 2.2. Дані про рух робочої сили на підприємстві

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+/-)
Прийнято працівників, осіб	70	77	76	6
Вибуло працівників, всього, осіб	63	74	75	+12
з них:				
- за власним бажанням	23	43	23	0
- з причин скорочення штатів	28	12	29	+1
- за порушення трудової дисципліни	12	19	23	+11
Коефіцієнт обороту по прийому	0,292	0,317	0,332	+0,040
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,263	0,305	0,328	+0,065
Коефіцієнт плинності кадрів	0,146	0,255	0,201	+0,055

Примітка. Систематизовано та розраховано автором на основі [48, 49, 50].

Також були проаналізовані умови колективного договору яке підприємство укладає з працівниками. Договір на ТОВ «Нейл» укладається на певний термін, відносини між роботодавцем та працівником базуються на зобов'язанні працівника виконувати поставлену йому роботу яка зазначена у цьому договорі, а з боку роботодавця зобов'язання забезпечувати заробітну плату та необхідні умови праці для працівника. Згідно колективного договору працівник зобов'язаний виконувати усі трудову зобов'язання, та дотримуватись вказівок адміністрації і трудової дисципліни.

Роботодавець в свою чергу надає працівнику робоче місце та необхідне обладнання для виконання своєї роботи. Оплата праці на підприємстві здійснюється згідно зі штатним розкладом та виплачується два рази на місяць, також окрім неї підприємство може нараховувати працівнику надбавки, доплати та інші виплати відповідно до колективного договору та законодавства. Робочий час на підприємстві встановлюється на 5-денний робочий тиждень з 40-годинами роботи. Режим роботи на підприємстві починається з 9:00 до 18:00 із перервою на обід з 13:00 до 14:00. Також підприємство надає право отримання працівником щорічної відпустки тривалістю в 24 календарних дні [41].

Для того щоб проаналізувати матеріальні методи стимулювання праці на підприємстві потрібно проаналізувати динаміку фонду оплати праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Динаміка фонду оплати праці за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				в абсолют. вираж.	%
2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці, всього, тис. грн.	5930,0	8820,0	9549,4	3619,4	37,9
Фонд основної заробітної праці, тис. грн.	5013,0	7904,0	7833,9	2820,9	36,0
у % до фонду оплати праці	84,5	89,6	82,0	-2,5	-3,0
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис. грн. у тому числі:	916,9	915,9	1717,5	800,6	46,6
–надбавки та доплати	202,0	263,5	896,9	694,9	77,5
–премії та винагороди	-	-	-	-	-
–виплати внаслідок зростання споживчих цін	252,1	11,1	-	-252,1	-
у % до фонду оплати праці	15,5	10,4	18,0	2,5	14,0
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис. грн.	-	-	-	-	-
у тому числі:					
–матеріальна допомога	-	-	-	-	-
–соціальні пільги	-	-	-	-	-
у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн.	462,8	641,3	808,1	345,3	42,7
у % до фонду оплати праці	7,8	7,3	8,5	0,7	7,8
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис. грн.	7234,6	10760,4	11650,3	4415,7	37,9

Примітка. Розраховано автором на основі [48, 49,50].

Проаналізувавши таблицю 2.3. можна зробити висновок, що підприємство майже ніяк матеріально не заохочує персонал адже усі заохочувальні виплати та компенсаційні витрати відсутні, також спостерігається відсутність премій на підприємстві що є також негативним показником фактором на систему мотивації праці персоналу. Але позитивним моментом є те, що в підприємства все ж таки присутні надбавки та доплати які почали стрімко зростати, в порівнянні з 2020 роком вони зросли на 77,5%, що може свідчити про наявність додаткових коштів у підприємства для їх збільшення.

Оскільки основним методом матеріальної мотивації праці яку використовує кожне підприємство є саме заробітна плата, а для того щоб дізнатись на скільки працівникам підходить ця заробітна плата потрібно провести аналіз середньої заробітної плати до прожиткового мінімум (рис. 2.1) [37].

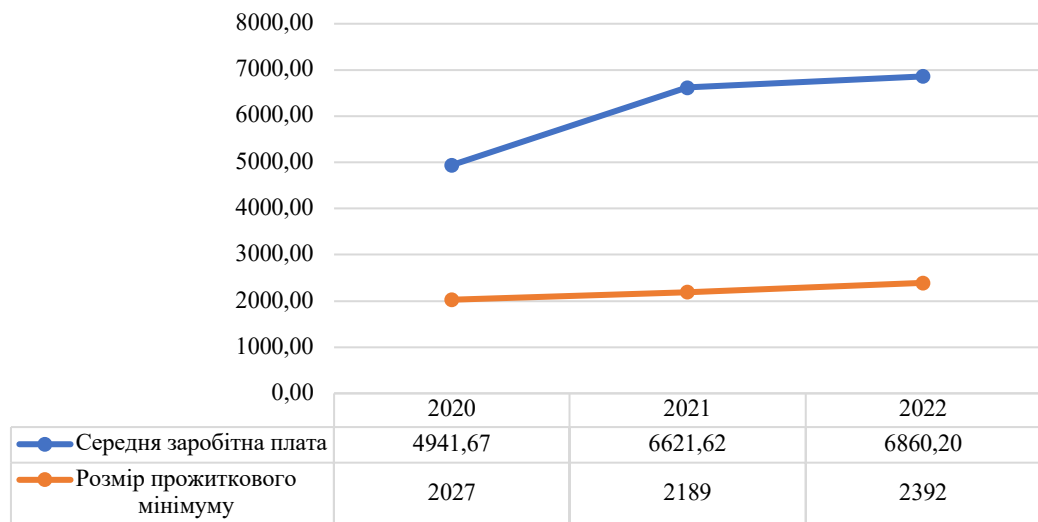


Рисунок 2.1 – Співвідношення між розміром заробітної плати та рівнем прожиткового мінімуму у 2020-2022 рр.

Примітка. Розроблено автором

З даних таблиці можем бачити, що розмір середньої заробітної плати з кожним роком зростає, що є позитивним показником, але також слід зауважити що середня заробітна плата тримається в межах мінімальної заробітної плати, що має негативний вплив на мотивацію персоналу на робітників адже вони виконують важку фізичну працю, тому підприємству також слід зайнятись підвищенням заробітної плати або введенням додаткових матеріальних стимулів, або якщо у підприємства буде недостача коштів більше зосередитись на методах нематеріальної мотивації, що дозволить покращити емоційний стан персоналу .

З отриманих даних ми можемо провести аналіз у скільки разів середня заробітна плата 1 працівника ТОВ «Нейл» випереджає мінімальний рівень прожиткового мінімуму (табл. 2.4) [9, с.5].

Таблиця 2.4. Аналіз рівня заробітної плати та прожиткового мінімуму

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Мінімальний прожитковий мінімум, грн.	2027	2189	2392
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	4941,67	6621,62	6860,20
Коефіцієнт випередження заробітною платою мінімального прожиткового мінімуму, разів	2,4	3,03	2,87

Примітка. Розраховано автором

Як свідчать дані таблиці середньомісячна заробітна плата одного працівника випереджає рівень прожиткового мінімуму мінімум у два рази, цей показник дещо погіршився в порівнянні з 2021 роком, але такі зміни є не зовсім критичними для підприємства.

Основний метод мотивації який використовують ТОВ «Нейл» є саме оплата праці, вона здійснюється на основі стимулювання встановлених базових окладів. Також підприємство намагається забезпечити безпечні умови праці, оплата праці здійснюється за всіма вимогами законодавства України і умовами колективного договору. Також ТОВ «Нейл» застосовує економічні методи мотивації персоналу такі як: заробітна плата; надбавки та доплати.

На підприємстві ТОВ «Нейл» фонд заробітної плати розраховується беручи за основу прийнятну форму і систему оплати праці самим підприємством. Річний фонд оплати праці складається з основної та основної та додаткової заробітної плати. До додаткової заробітної плати на підприємстві відносять: надбавки та доплати; виплати внаслідок зростання споживчих цін.

За перевиконання норм по виробництву та робочим годинам підприємство для заохочення надає додаткові надбавки та доплати. Це заохочення покликане стимулювати працівників до старанної праці та перевиконання плану, що дозволяє підприємству швидше виконувати договори по доставці та виготовленню товару. Також підприємство за роботу на підприємстві більше 5 років видає певні грамоти. Нагородження таких працівників відбувається в кінці кожного року, вони нагороджуються грамотою та невеликими подарунками від керівництва. В якості невеликих подарунків використовується сертифікати для відпочинку або на придбання побутової техніки. З негативних факторів на підприємстві відсутня система особистого внеску працівника. Надбавки відбуваються від загального переробітку групи але не береться до уваги індивідуальний внесок кожного з працівників. Працівники вважають, що такий спосіб є несправедливим адже можуть виникати ситуації коли одна людина в групі зробила набагато менше іншого члена, а вона отримала таку ж суму як і той працівник, такі тенденції можуть викликати негативну атмосферу в групі,

призводити до конфліктних ситуацій та призводити до того, що працівники будуть відмовлятися перевиконувати план.

Отже, провівши аналіз системи мотивації праці можна підсумувати, що підприємство ТОВ «Нейл» не сильно використовує цю систему, та в основному користується загальними методами які вже значно понизили свою ефективність, це призводить до негативної атмосфери на підприємстві та в першу чергу не задоволеність серед персоналі і навіть до того щоб працівники хотіли звільнитись з підприємства. ТОВ «Нейл» майже не використовую матеріальні методи мотивації такі як премії чи винагороди, звісно це може бути причиною того, що підприємство не має достатньо ресурсів щоб покривати ці витрати, але воно також використовує тільки базові методи нематеріальної мотивації праці, що свідчить про відсутність заохочення до розробки нових методів та покращення старих.

## **2.2. Оцінка системи мотивації праці персоналу підприємства**

Щоб провести оцінку незалежну оцінку системи мотивації праці потрібно було провести оцінку задоволеності працівників дією цієї системи на підприємстві ТОВ «Нейл». Було проведено анкетування серед персоналу підприємства. В анкетуванні прийняло участь 36 працівників. Анкета, яка була надана працівникам наведена в Додатку А [28, с. 2].

На запитання: «Чи задоволені ви своєю роботою на підприємстві?» були отримані такі відповіді (рис. 2.2) [53].

За даними цієї діаграми можна стверджувати що 50% опитаних не задоволені своєю роботою на підприємстві ТОВ «Нейл», 36% відповіли, що їх задовольняє робота на підприємстві та ще 14% затрудняються відповісти на це питання, що означає про те, що в них не має чіткого розуміння чим саме їм подобається робота на підприємстві.

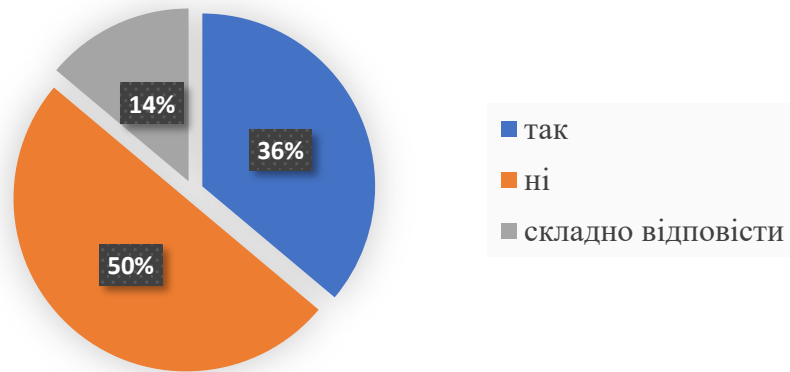


Рисунок 2.2 – Рівень задоволеності роботою працівників, %

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Нейл»

На запитання: «Які сторони роботи задовольняють ваші потреби» була отримана така відповідь (рис.2.3.). Також слід зауважити, що працівники могли обрати декілька варіантів відповіді одразу.

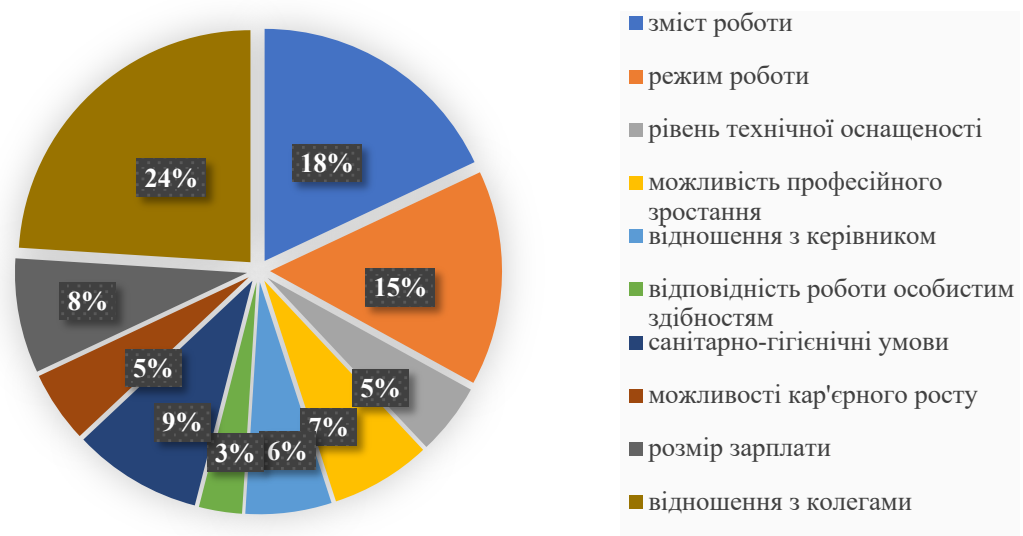


Рисунок 2.3. – Рівень задоволеності працівників різними аспектами їх роботи на ТОВ «Нейл»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Нейл»

З даних отриманих при цьому опитуванні можна спостерігати, що більшість опитаних задовольняє їх відношення з колегами, що означає про хорошу атмосферу в колективі, також 18% обрали сам зміст роботи, що також означає про задоволення працівниками тим що вони роблять. Самий мінімальний

показник у відповідності роботи особистим здібностям, тільки 5% опитаних обрали його, це означає, що підприємство не достатньо звертає увагу на індивідуальну роботу працівників, що також можна було прослідкувати в системі надбавок. Рівень технічної оснащеності та можливість кар'єрного росту отримали по рівній кількості голосів (5%), це також показує, що працівники не задоволені тим, що у них майже немає кар'єрного росту та робота у недостатньо оснащених умовах, у дослідженні було виявлено причину саме незадоволення технічною оснащеністю, у виробничих цехах відсутні будь які системи клімат контролю, через це працівники відчують дискомфорт при роботі у жаркі та холодні періоди [51, с. 48].

Усі ці показники скоріше всього вплинули якраз на відношення з керівником, адже цей показник становить лише 6%. Коли у працівника та керівника не достатньо позитивні відносини, то це може призводити до виникнення різних конфліктних ситуацій, або не сприйняття наказів керівника [55].

Наступним було запитання: «Яке з представлених тверджень відповідає вашій позиції», на що були отримані такі відповіді (рис.2.4.).



Рисунок 2.4. – Рівень задоволеності роботою, та бажання або не бажання її змінити

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Нейл»

За цими даними видно, що рівно половина опитаних задоволена своєю роботою, але 17% опитаних хотіли б її змінити, а інші 50% не задоволені

роботою, також 22% хотіли б змінити місце роботи, та 28% не зважаючи на не задоволеність роботою не хочуть її змінювати, це може також бути людським фактором страху, що працівник не знайде нової роботи, тому у підприємства є ще усі шанси зберегти цих працівників.

Також опитування проводилось стосовно нематеріальних стимулів праці персоналу, так учасникам опитування було запропоновано відповісти на питання: «Які види моральної мотивації ви отримували/отримуєте від підприємства», на що учасники дали свою відповідь (рис.2.5.) [46, с. 69].

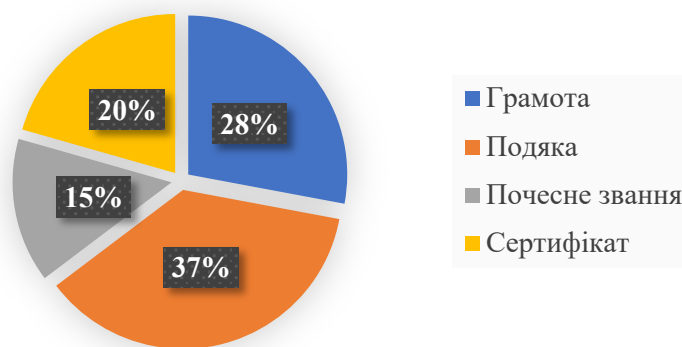


Рисунок 2.5. – Відповіді на питання про нематеріальні стимули  
Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Нейл»

За цими даними підприємство використовує кожен із заданих видів нематеріального заохочення, найбільше всього вони видають подяк, а саме 37% опитаних, також працівникам як вже зазначалося раніше видають грамоти (28% опитаних їх отримували) за вислугу років на підприємстві і сертифікат отримали 20% опитаних, це свідчить про те, що підприємство крім матеріальних методів мотивації також використовує базові методи нематеріальної мотивації.

Також для в подальшому для розробки рекомендацій по покращенню системи мотивації було задано питання: «На вашу думку нематеріальні засоби мотивації сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу» (рис. 2.6.).

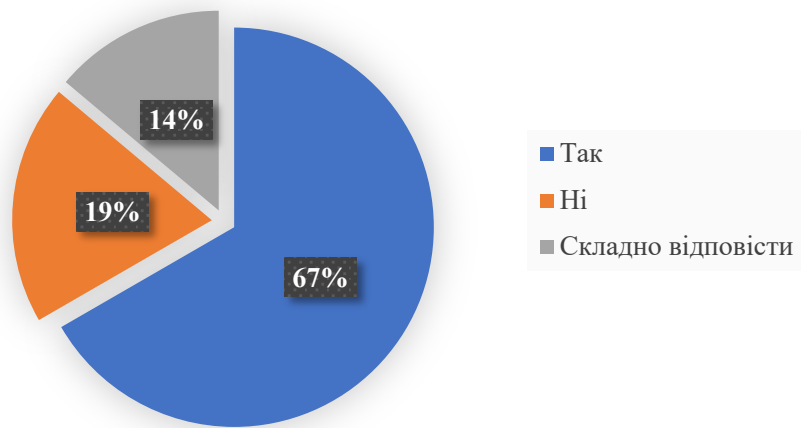


Рисунок 2.6. – Відповідь на запитання про важливість нематеріальних методів мотивації персоналу

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Нейл»

За даними опитування спостерігаємо, що працівники в більшості вважають, що нематеріальні методи мотивації позитивно вплинуть на їх роботу, за цей варіант проголосували 67% опитаних і тільки 19% відповіли, що такий вид мотивування ніяк не вплине на їх ефективність та 14% не можуть визначитись зі своєю відповіддю.

Також для більш детальної оцінки системи мотивації праці на ТОВ «Нейл» слід побудувати матрицю SWOT аналізу діючої самої системи мотивації праці (табл. 2.5) [36].

За даними матриці SWOT аналізу системи мотивації праці можна спостерігати, що система перебуває у вкрай незадовільному стані, адже вона вже довгий час не оновлювалась та більшість методів які вона використовує вже втратили свою ефективність, через що мотивація працівників починає знижуватись [34].

Отже, провівши оцінку системи мотивації праці та опитування можна спостерігати, що через відсутність новітніх методів та оновлення старих персонал підприємства починає негативно ставитись до керівництва.

Таблиця 2.5. Матриця SWOT аналіз системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Нейл»

	Можливості:	Загрози:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кардинальна зміна системи мотивації праці у зв'язку з її неефективністю;</li> <li>– розробка нових методів мотивації праці персоналу;</li> <li>– вирішення несправедливостей у системі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька вмотивованість персоналу у зв'язку з застарілою системою мотивації;</li> <li>– не готовність діючої системи до різких змін у внутрішньому середовищі.</li> </ul>
Сильні сторони:	Сила і можливості	Сила і загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- присутність в системі двох основних методів мотивації праці;</li> <li>- використання різноманітних методів нематеріальної мотивації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення системи мотивації праці;</li> <li>- збільшення методів матеріального заохочення;</li> <li>- розробка системи справедливого нарахування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризик повної неготовності системи до нових загроз чи змін;</li> <li>– через застарілі методи ризик зменшення ефективності праці.</li> </ul>
Слабкі сторони:	Слабкість та можливості	Слабкість та загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- застаріла система мотивації;</li> <li>- несправедливість в застосуванні матеріального методу мотивації праці;</li> <li>- не діючі засоби нематеріального заохочення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провести аналіз систем мотивації праці інших підприємств та аналіз закордонного досвіду для впровадження новітніх методів мотивації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– через застарілі методи мотивації виникнення ризику скорочення працівників та не привабливості для нового персоналу, що призведе до скорочення виробництва.</li> </ul>

Примітка. Систематизовано автором

Звертаючи увагу на те, що у 2022 році сталося повномасштабне вторгнення підприємству зараз як ніколи потрібно сконцентрувати свою увагу мотивації праці з боку допомоги свої працівникам в плані підняття їх морального стану через матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Це дозволить не тільки покращити ефективність роботи працівників, але й покаже, що керівництво дбає про своїх працівників у свою чергу підвищить рівень задоволення працівників своїм керівництвом та почне покращувати відносини зі свої керівництвом [29, с. 70].

Усі ці тенденції які виникла на підприємстві дають зрозуміти усю

важливість стимулювання персоналу підприємства, були виявлені такі проблеми як не справедливий розподіл доплат за перевиконання плану, що погіршує відносини в колективі, недостатня кількість нематеріальних та матеріальних методів мотивації персоналу.

Отже, провівши дослідження діючої системи мотивації персоналу на ТОВ «Нейл» та проведення його оцінку можна зробити висновок, що підприємству дуже відстало від сучасних методів мотивації персоналу продовжуючи використовувати старі методи, що призводить до відсутності зацікавленості персоналу у підвищенні своєї ефективності, також у діючих методах матеріальної мотивації присутні несправедливі методи оцінки персоналу, що також призводить до не бажання персоналу перевиконувати свою роботу та погіршує відносини з керівництвом.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НЕЙЛ»**

### **3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства**

Отже, провівши дослідження системи мотивації праці були виявлені певні проблеми в матеріальних методах мотивації праці, а також у достатньо застарілих нематеріальних методів. Беручи до уваги складну економічну ситуацію, рекомендуємо підприємству більше сконцентрувати свою увагу саме нематеріальних методах мотивації, адже вони не потребують значного фінансування, а також виправити свою помилку у несправедливому нарахуванні доплат за перевиконання роботи. Для більшої структурованості запропонованих методів вони були об'єднані в програму розвитку системи мотивації праці підприємства, яка наведена у Додатку Б та складається з трьох основних розділів, а саме [27, с. 193]:

Розділ 1. Удосконалення системи організації та мотивації праці;

Розділ 2. Поліпшення використання трудових ресурсів на підприємстві;

Розділ 3. Вдосконалення заходів нормування праці тощо.

В першому розділі програми будуть заходи які в той чи інший спосіб удосконалять систему мотивації праці. В першу чергу потрібно запровадити традицію позаробочих зустрічей, це самий швидкий та легкий варіант у покращенні атмосфери у колективі та налагодженню відносин між працівниками та керівництвом, якщо керівництво теж буде на них збиратись, то це створить відчуття, що керівництво на тому ж соціальному рівні як і звичайні працівники [52]. Також у вирішенні основної проблеми які вказали працівники підприємства слід встановити систему клімат контролю яка дозволить створити комфортні умови праці для персоналу в цехах, та вирішить їх основну проблему, це також

покажу їм, що керівництво підприємства чує їх зауваження та дослухається до них [25, с. 9].

У системі нематеріальної мотивації праці слід додати деякі новітні методи, наприклад додати дошку пошани, на яку буде вивішуватись фото найкращого працівника місяця, як показує багаторічна практика цей метод сприяє працівника до покращення своєї роботи щоб отримати неофіційне підтвердження, що він цього місяця найкращий серед інших колег [12]. Щоб більше зацікавити працівника до звання «найкращий працівник місяця» можна впровадити деякі додаткові нематеріальні винагороди, а саме: найкраще місце для паркування, так як в цехах присутні системи які відтворюють музику, то надавати можливість працівнику місяць обирати свою улюблену музику [56, с. 55].

Також для нових працівників можна розробити стартовий пакет подарунків від підприємства своєму новому колезі. У цей пакет можуть входити речі першої необхідності для роботи такі як: блокнот і ручка з логотипом підприємства, мотиваційний лист від керівництва, невеликі побажання від працівників, невелика брошура в якій буде розписано, що отримає працівник від роботи на підприємстві, також якщо впровадять систему страхування її можна буде вписати туди [58, с. 109].

Також беручи до уваги постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища через повномасштабне вторгнення підприємству потрібно запровадити систему яка буде займатися стабільною перевіркою ефективності використання системи мотивації праці, а саме мотиваційний моніторинг. Такий вид моніторингу дозволить оцінити дієвість системи мотивації праці, а також отримувати актуальну інформацію про її вплив на результативність діяльності працівників, аналізувати рівень задоволеності працівників діючою системою мотивації і як наслідок з'являється можливість швидко реагувати на зміни і замінювати неефективні методи, що дозволить збільшити ефективність діючої системи мотивації праці на підприємстві. Такий моніторинг слід проводити щоквартально, а також він повинен передбачати:

1. Обрати мету проведення моніторингу;

2. Встановлення області, масштабу та частоти проведення моніторингу. На даному етапі визначається ціль моніторингу (оцінка ефективності системи мотивації, аналіз мотиваційного профілю працівників, виявлення змін у зовнішніх факторах, що впливають на мотивацію і т.д.), обсяг охоплення (всі працівники підприємства, певні категорії персоналу, окремі підрозділи, випадкова вибірка працівників тощо) та регулярність проведення моніторингу.

3. Вибір методів збору інформації. Під час моніторингу часто використовуються методи соціологічних досліджень, анкетування, інтерв'ювання, тестування та експертного оцінювання.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу потрібні кошти на комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які займаються моніторингом і т.д. На цьому етапі проводиться розрахунок всіх витрат і визначається можливість фінансування моніторингу.

5. Визначення напрямків і показників моніторингу. Напрямки моніторингу можуть включати відповідність мотиваційної системи потребам персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативам, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у сфері мотивації. Цей етап передбачає дослідження напрямків та розрахунок показників, що були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивації працівників підприємства. На цьому етапі проводиться аналіз потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, мотиваційного профілю і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Вона включає аналіз отриманих результатів моніторингу, виявлення проблем у системі мотивації та шляхів їх вирішення. Плановане, обґрунтоване впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є запорукою її ефективності.

До другого розділ програми відносяться заходи які будуть покращувати використання трудових та матеріальних ресурсів підприємства. Беручи до уваги уся ситуації можна порекомендувати підприємству створити програму страхування життя для працівників які працюють на підприємстві більше двох років, так як у теперішніх реаліях ризик травмування досить високий, то такий метод був би досить ефективним в плані мотивації персоналу працювати на підприємстві більше двох років, та покаже для нових працівників що підприємство після довгої роботи надає своїм працівникам надійний соціальний пакет. Також впровадження цієї програми дозволить покривати усі витрати на травмування персоналу [1].

Пошук страхової фірми для співпраці з підприємством можна надати планово-економічному відділу. Якщо вдасться домовитись з компанією надання своїх послуг зі знижкою, а взамін ТОВ «Нейл» також надасть знижку на придбання усіх видів його продукції, то в цьому випадку виграє саме підприємство, адже шанс того, що компанії знадобиться продукція для будівництва на постійній основі досить низька, але і страхова компанія може бути зацікавлена в такому адже зараз є високі шанси пошкодження їх майна і придбання матеріалів для швидкого відновлення своїх відділів може їх зацікавити [14, с. 105].

Також підприємству потрібно сконцентрувати свою увагу на невеликі матеріальні методи мотивації праці, адже в підприємства майже відсутні такі методи мотивування. Керуючись зарубіжним досвідом який показує, що самим основним методом матеріальної мотивації праці виступає саме заробітна плата, але так як для підприємства просто збільшити заробітну плату працівникам буде занадто важко в умовах сьогодення, то потрібно сконцентрувати увагу на фонді додаткової заробітної плати працівників [56, с. 55]. Наприклад якщо брати вже готову систему матеріального заохочення можна порадити впровадження Американської системи яка передбачає нарахування певних бонусів. Ця система має назву «Скенлон» і її основна суть полягає в тому, що між самим керівництвом та працівниками підприємства завчасно визначення частка

заробітної плати в загальній кількості вартості умовно чистої продукції. У випадку коли підприємство має досить високі прибутки, а також відбувається економія заробітної плати, то за їх рахунок створюється преміальний фонд який передбачає такий розподіл: з усієї суми 25% переходить до резервного фонду щоб покрити можливу заробітну плату яка перевищує планову суму. З залишку суми 25% перенаправляються для бонусів які будуть надаватись адміністрації підприємства, а 75% будуть нараховуватись працівникам [5].

Нарахування бонусів відбувається кожного місяця так як і їх виплата, вона відбувається за результатами останнього місяця виробничої діяльності працівника на основі основної заробітної плати. Під кінець року усі бонуси які були направлені на резервний фонд розподіляються між працівниками підприємства. Застосовуючи таку систему Американська компанія «Мідленд-Росс» підвищила свою продуктивність праці на 16%, домоглась зниження плинності кадрів з 36 до 2,6%, та в двічі зменшила порушення дисципліни на робочому місці [30].

Впровадження цієї системи досить актуально в цей час, так як через велике збільшення попиту на свою продукцію підприємство почало отримувати великі прибутки, то воно буде в змозі створити таку систему, а також буде мати резервний фонд для форс мажорних ситуації, що дозволить у разі кризової ситуації у разі не здатності виплатити працівникам заробітну плату за місяць, використати гроші з цього фонду для повної або часткової виплати, що дасть підприємству час на вирішення цієї проблеми, а також створить максимально позитивну атмосферу у працівників [8]. Ця система дозволить вмотивувати працівників перевиконувати свою роботу і через це підприємство зможе в максимально короткі строки відправляти свою продукцію замовникам, що також дозволить ще сильніше закріпитись на ринку як досвідчений та надійний постачальник будівельної продукції [32].

На основі проведеного дослідження було виявлено, що на підприємстві майже не функціонує система кар'єрного росту, тому підприємству слід розробити її. Ця система повинна бути не хаотичною, не у той момент коли

відкривається нова вакансія на підприємстві, повинно здійснюватися поступово та організовано. Для планування кар'єрного росту працівників на підприємстві перш за все потрібно ретельно дослідити данні працівників які будуть необхідні для займання нової посади, до них слід віднести: освіту, вік, рівень кваліфікації, стаж роботи на підприємстві та результати працівника у виконанні ним його посадових обов'язків. У випадку коли працівник буде підходити по цим критеріям, потрібну перейти до наступного етапу, а саме його соціально-психологічній оцінці.

Для застосування такої оцінки можна використати такі методи як: анкетування, проведення психологічного тестування, проведення опитування серед працівників про їх бажання займати нову посаду, а також дослідити чи є у них певні психологічні характеристики які будуть потрібні для займання нової посади, такими характеристиками можуть бути: схильність до лідерства, психологічна стабільність, стресостійкість, критичне та логічне мислення, комунікативні навички, та ін.. за допомогою опитування працівників підприємства, адміністрації також доцільно дослідити їх поведінкові характеристики.

Після проходження працівником усіх етапів перевірки потрібно скласти кар'єрограму для нього. Кар'єрограма включає список посад, розташованих у порядку прогресу, які працівники можуть послідовно займати, а також необхідні стажування та підвищення кваліфікації. Згідно з індивідуальними планами, працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування та отримати навчання на робочому місці. Після завершення навчання вимагається проведення атестації працівників згідно з кар'єрною програмою. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право на зайняття вищих посад.

В заключний 3 розділ будуть відноситись заходи які спрямовані на вдосконалення нормування праці. В першу чергу потрібно запровадити систему індивідуально моніторингу роботи персоналу у перевиконанні поставленого плану або норми [16, с. 190]. Цю додаткову функцію можна делегувати начальнику цеха адже в його роботу і так входить контроль за виробництвом.

Позитивним моментом для підприємства у впровадженні такої системи буде зниження витрат на виплату за перевиконання поставленої роботи, адже ці кошти будуть розподілятися не на всю групу, а на кожного працівника окремо, що дозволить усунути несправедливість в оцінці роботи та підвищення ефективності роботи в плані, що кожен працівник буде знати, що розмір його надбавки тепер буде залежати від їх особистого виробітку. Для начальника цеху пропонується шаблон звіту про перевиконання плану табл. 3.1.(данні які наводяться в шаблоні умовні) [17, с. 193].

Таблиця 3.1. Шаблон списку по перевиробництву персоналу ТОВ «Нейл»

ПІБ Працівника	Норма виготовлення на 1 працівника (Ящик/добу)	Перевиконання норми	Коефіцієнт набавки за перевиконання плану	Сума надбавки	Загальна кількість виготовленої продукції
1. Сидоренко І.В.	10	3	12,3	36,9	13
Загальна кількість виконаної роботи на цех	13				

Примітка. Запропоновано автором

Для підприємства зараз в першу чергу потрібно впровадити нові методи нематеріальної мотивації праці. Зважаючи на складну економічну ситуацію та обставини у яких всі опинились під час повномасштабного вторгнення я пропоную запроваджувати в першу чергу методи які будуть впливати на моральний стан працівників та створення спокійної та комфортної атмосфери у колективі [10, с. 84].

Також для покращення роботи нових працівників потрібно впровадити систему наставництва. Її суть полягає в тому, що за кожним працівником або групою працівників закріплювався один досвідчений працівник який буде навчати працівників усім тонкошам виробничого процесу, це покаже працівникам яка комфортна та сприятлива до навчання атмосфера, також у нових працівників буде можливість одразу знайти людину з якою вони зможуть більш комфортно влитись у колектив, також для мотивації досвідченого працівника

взяти до собі нових людей їм буде запропонована невелика матеріальна нагорода за кожного навченого працівника [22, с. 196].

Отже, підприємство має досить застарілі методи матеріальної та майже повну відсутність нематеріальних методів мотивації персоналу, були запропоновані в першу чергу методи нематеріальної мотивації праці які включали в себе варіант вирішення основного негативного фактору на який вказали працівники підприємства, а саме відсутності системи клімат контролю. Також була запропонована система додаткових виплат яка дозволить вирішити проблему з несправедливим її нарахуванням та дозволить покращити відносини між працівниками та керівництвом. Серед запропонованих методів нематеріальної мотивації були запропоновані методи які повинні максимально покращити відносини між працівниками та підприємством, та знизити бажання звільнитись через додаткові можливості які буде надавати підприємство, а саме можливість страхування. Була запропонована модель на основі Американського досвіду яка передбачає створення системи нарахування бонусів яка дозволить мати резервний фонд на випадок нестандартних ситуацій та максимально вмотивувати персонал підприємства до праці.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства**

З урахуванням запропонованих заходів які потрібні для покращення роботи системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Нейл» потрібно провести економічну оцінку доцільності їх впровадження. В першу чергу запропоновані нематеріальні методи для підприємства не мають великих фінансових витрат для їх реалізації, але мають позитивний вплив на мотивацію персоналу підприємства. Серед запропонованого методу нематеріального заохочення є співпраця з фірмою яка займається страхуванням життя працівників, впровадження системи

страхування життя після двох років роботи на підприємстві має такі переваги [21]:

1. Зниження витрат підприємства на виробничі травми працівників;
2. Підвищення привабливості серед людей які шукають роботу, адже ця система надасть гарантії для майбутнього працівника, що він отримає компенсацію у разі травми;
3. Зниження плинності кадрів через мінімальний термін роботи для отримання страхування;
4. Висока зацікавленість серед працівників через початок повномасштабного вторгнення;
5. Підвищення мотивації праці за рахунок захищеності персоналу від нещасних випадків на виробництві;
6. Зниження витрат на навчання та підготовку: Персонал, який працює на підприємстві більше двох років, має накопичений досвід та знання, які можуть бути важливими для успішної діяльності компанії. Страхування персоналу може допомогти знизити ризики втрати цього досвіду.

Беручи до уваги, що є шанс відмови у співпраці страхової компанії тоді підприємство буде вимушене виділити додаткові кошти на страхування життя працівників, що є занадто великою ціною для працівників, тому у такому випадку підприємство може видозмінити систему та замовити страхування від нещасних випадків спричинених війною, у більшості страхових фірм уже з'явився такий вид страхування, також страхові випадки будуть розповсюджуватись не тільки на робочі травми але і на особисте життя [42, с. 113]. У такий спосіб підприємство тимчасово введе такий вид страхування для працівників та досі має усі переваги які були вказані вище. Також впровадження такої системи знизить ризик звільнення досвідчених кадрів. Для обґрунтування доцільності впровадження можемо порівняти витрати які несе підприємство через виробничі травми працівників та використання системи страхування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Порівняння витрат на виробничі травми та впровадження системи страхування

Показники	Роки			
	2023	2024	2025	Разом
Витрати на виплати 1 працівнику за виробничі травми	5 600	5 600	5 600	16 800
Витрати на страхування життя 1 працівника	1 800	1 800	1 800	5 400

Примітка: розраховано автором на основі даних ТОВ «Нейл».

Провівши розрахунки можна зробити висновок, що після впровадження системи страхування на підприємстві воно зможе заощадити 3 800 грн. кожного року не витрачаючи ці кошти на компенсації за виробничі травми.

Також підприємству було запропоновано деякі методи нематеріального заохочення персоналу, усі вони певним чином будуть впливати на мотивацію персоналу, а в свою чергу буде зростати продуктивність праці на підприємстві, тому буде теоретично проаналізовано на скільки відсотків зросте продуктивність праці персоналу після впровадження кожного із запропонованих заходів, а також складений прогноз продуктивності з урахування цих факторів, серед запропонованих заходів були [52]:

1. Введення системи наставництва, після введення такого заходу очікуване підвищення продуктивності праці буде становити 4-10%;

2. Створення позаробочих зустрічей які дозволять покращити ставлення до керівництва та понизить рівень виснаження персоналу та прогнозовано збільшить продуктивність праці на 6-8%;

3. Традиція подарункових пакетів для нових працівників яка дозволить одразу створити приємну робочу атмосферу та покаже, що підприємство дбає про своїх працівників, прогнозовано продуктивність праці після впровадження такого методу зросте на 7-8%;

4. Впровадження системи страхування яка дасть гарантії для працівників, що у разі отримання травми вони отримають компенсацію дозволить підвищити продуктивність праці на 0,5-1,5%.

Для більш детальної розрахунки в кожному із методів буде обране середнє значення для об'єктивної оцінки, дані проведеного аналізу наведені у (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Прогноз продуктивності праці на ТОВ «Нейл»

Пропозиції	Мінімальний % підвищення продуктивності	Максимальний % підвищення продуктивності	Середній % підвищення продуктивності
Система наставництва	4	10	7
Позаробочі зустрічі	6	8	7
Подарункові пакети	7	8	7,5
Система страхування	0,5	1,5	1

Примітка: розраховано автором.

За даними обчислень в середньому прогнозоване підвищення продуктивності праці буде зростати на 22,5% щорічно, що є досить позитивним показником для підприємства, дозволить підвищити його дохідність, відбудеться зростання мотивації праці персоналу. На основі отриманих даних було побудовано прогноз продуктивності праці персоналу на майбутні три роки рис. 3.1. [43, с. 210].

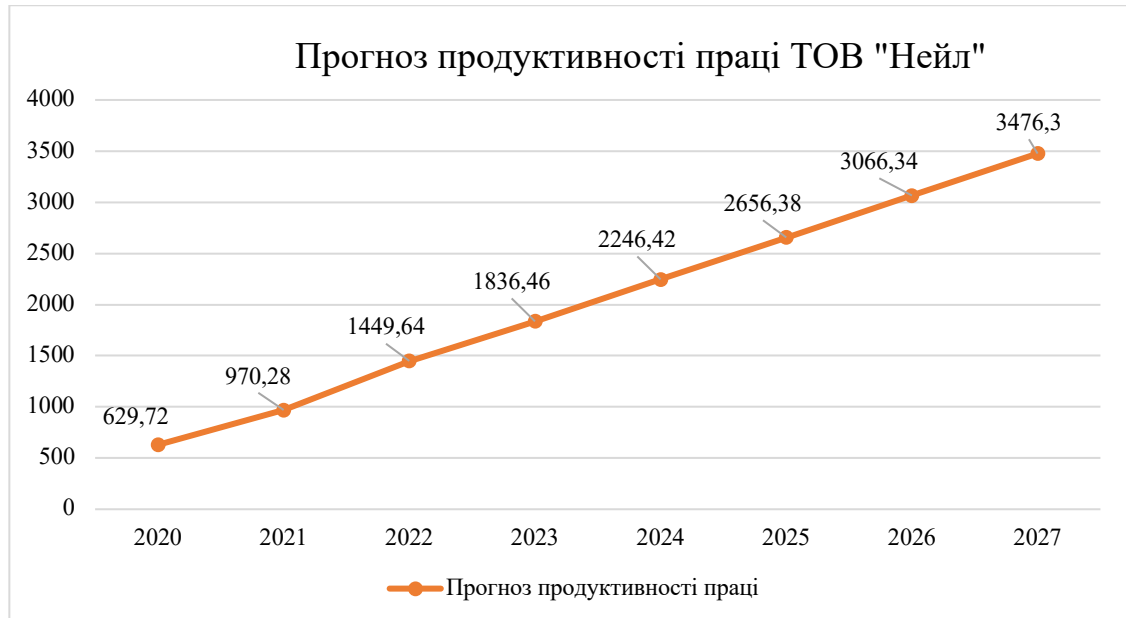


Рисунок 3.1 – Прогноз продуктивності праці ТОВ «Нейл»

Примітка: розраховано автором.

За даними проведеного прогнозу продуктивності праці ТОВ «Нейл» можна зробити висновок, що після впровадження запропонованих методів продуктивність праці одного працівника (робітника) значно зросте в прогнозі,

що в свою чергу призведе до підвищення виробітку одного працівника і призведе до підвищення чистого доходу підприємства. Також такі засоби підвищать мотивацію праці адже за даними проведених опитувань працівники більше зацікавлені саме в нематеріальних методах мотивації праці.

Зробимо порівняння змін фінансових результатів підприємства після впровадження рекомендованих заходів (табл. 3.3). Для аналізу деякі показники залишаться статичними.

Таблиця 3.3. Порівняльна таблиця змін фінансових результатів ТОВ «Нейл» після впровадження запропонованих заходів

Показник	Значення 2022 року	Значення 2023 року (прогноз)	Відхилення 2023 р. від 2022 р. у %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	331 967	420 549,34	126,68
Середньоспискова чисельність працюючих	229	229	100
Середньорічний виробіток	1449,64	1836,46	126,68

Примітка: розраховано автором.

При застосуванні методів нематеріального заохочення плинність кадрів на підприємстві має зменшитись, беручи це до уваги в прогнозі було вказано, що кількість працівників на підприємстві не зміниться, після запропонованих методів нематеріального заохочення рівень чистого доходу від реалізації продукції.

Також одним з основних пропозицій які були запропоновані для матеріальної мотивації праці було запропоновано впровадити систему бонусів «Скенлон», для її економічного обґрунтування потрібно провести прорахунок її дії у випадку коли чистий прибуток підприємства буде складати 9 773 тис. грн. проведемо розрахунки:

1. Розрахунок резервного фонду:

Резервний фонд = 25% \* Чистий прибуток

Резервний фонд = 25% \* 9 773 = 2 443,25 тис. грн.

Сума для нарахування бонусів для адміністрації та робітників =  $9\,773 - 2\,443,25 = 7\,329,75$  тис. грн.

2. Розрахунок бонусів для адміністрації:

Бонуси для адміністрації =  $25\% * \text{Залишок суми яка залишилась після нарахування в резервний фонд}$

Бонуси для адміністрації =  $25\% * 7\,329,75 = 1\,832,43$  тис. грн.

3. Розрахунок суми яка буде нараховуватись працівникам:

Сума для працівників =  $75\% * \text{Залишок суми яка залишилась після нарахування в резервний фонд}$

Сума для працівників =  $75\% * 7\,329,75 = 5\,497,31$  тис. грн.

Сума премії для одного працівника = сума для працівників / середньоспискова кількість персоналу

Сума премії для одного працівника =  $5\,497,31 / 229 = 24$  тис. грн.

Сума нарахування премії для одного працівника в місяць = сума премії для одного працівника / 12 місяців

Сума нарахування премії для одного працівника в місяць =  $24 / 12 = 2$  тис. грн.

Тепер, для економічного обґрунтування застосування системи "Скенлон" можна розглянути наступні аспекти [24, с. 59]:

1. Мотивація працівників: Система "Скенлон" сприяє мотивації працівників через нарахування бонусів, які є прямим стимулом для підвищення продуктивності та якості роботи.

2. Зниження затрат на заробітну плату: Використання системи "Скенлон" дозволяє підприємству знизити витрати на заробітну плату, оскільки лише 75% чистого прибутку будуть нараховуватись працівникам.

3. Формування резервного фонду: Резервний фонд, який становить 25% чистого прибутку, дозволяє підприємству мати додаткові кошти для покриття можливої заробітної плати, яка перевищує плановані обсяги.

4. Посилення контролю над фінансовими ресурсами: Впровадження системи "Скенлон" сприяє більш прозорому контролю над розподілом

фінансових ресурсів, оскільки вона передбачає заздалегідь визначену частку заробітної плати.

Також було запропоновано ввести системи мотиваційного моніторингу на підприємстві. Для обґрунтування економічної доцільності впровадження системи мотиваційного моніторингу на підприємстві, спочатку розрахуємо деякі ключові показники:

1. Затрати на методи моніторингу: вартість проведення соціологічного дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування та експертного оцінювання становить 20 000 гривень.
2. Затрати на аналіз даних: 5 000 гривень.
3. Частота проведення моніторингу: Оскільки моніторинг планується проводити один раз у квартал, отримуємо 4 проведення на рік.

Розрахунок витрат на мотиваційний моніторинг за рік:

Вартість методів моніторингу: 20 000 гривень/проведення \* 4 проведення = 80 000 гривень/рік.

Затрати на аналіз даних: 5 000 гривень/рік.

Загальні витрати на мотиваційний моніторинг: 80 000 гривень/рік + 5 000 гривень/рік = 85 000 гривень/рік.

Не зважаючи на витрати які понесе підприємство використовуючи систему мотиваційного моніторингу, воно буде мати такі позитивні сторони:

1. Збільшення продуктивності праці: Мотиваційний моніторинг дозволяє виявити проблеми, що впливають на продуктивність працівників, та прийняти заходи для їх усунення. Це може призвести до підвищення ефективності роботи та збільшення продуктивності праці, що, у свою чергу, може призвести до зростання виробничих показників підприємства.

2. Зниження витрат на компенсації: За допомогою мотиваційного моніторингу можна виявити причини виробничих травм та прийняти заходи для їх попередження. Це може знизити кількість виробничих травм та пов'язані з ними витрати на компенсації та лікування працівників.

3. Зменшення втрат від підвищеного перероблення: Мотиваційний моніторинг дозволяє виявити надмірне перероблення працівниками, що може призвести до збільшення витрат на оплату праці без відповідного зростання виробництва. Шляхом впровадження системи мотиваційного моніторингу можна стимулювати ефективніше використання робочого часу та зменшення втрат від перероблення.

4. Зниження текучості кадрів: Мотиваційний моніторинг допомагає виявити фактори, що впливають на задоволеність та мотивацію працівників. Шляхом впровадження заходів, спрямованих на поліпшення умов праці та задоволення потреб працівників, можна знизити рівень текучості кадрів, що в свою чергу дозволить уникнути витрат, пов'язаних з підбором та навчанням нових працівників.

5. Збільшення конкурентоспроможності: Впровадження системи мотиваційного моніторингу може допомогти підприємству підтримувати конкурентні переваги на ринку. Покращення мотивації працівників, збільшення продуктивності та зниження витрат можуть сприяти покращенню якості продукції та послуг, що, в свою чергу, може забезпечити підприємству конкурентну перевагу.

Отже, запропоновані методи покращення системи мотивації праці мають позитивний економічний ефект на підприємство. Методи нематеріального заохочення дозволять скоротити витрати підприємства та стабільно підвищувати продуктивність праці працівників підприємства. Також ці методи дозволять зменшити плинність кадрів та утримати досвідчених працівників, що в свою чергу дозволить не витратити додаткові кошти на навчання нових кадрів на їх посаду. Система нарахування бонусів також дозволить певним чином зняти навантаження з підприємства шляхом створення резервного фонду який дасть можливість покривати частину заробітної плати у випадку неможливості виплати її у повному обсязі.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. На основі докладного вивчення наукової літератури встановлено, мотивація праці це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до трудової діяльності та надають їй напрямок для досягнення певних цілей. В свою чергу система мотивації включає в себе різноманітні заходи, які спонукають окремого працівника або всю робочу групу до досягнення як індивідуальних, так і спільних цілей в рамках діяльності підприємства. Також існує широкий спектр методів мотивації праці, які використовуються в різних ситуаціях, і їх можна узагальнити до матеріальних і нематеріальних методів. Матеріальні методи базуються на наданні працівникам матеріальних винагород у грошовій формі, тоді як нематеріальні методи спрямовані на задоволення потреб співробітників у комфортних умовах розвитку і відповідають більш духовним аспектам.

2. Доведено, що існують методичні підходи до оцінки системи мотивації праці які передбачають оцінювання системи використовуючи конкретні етапи. При цьому кожний метод індивідуальний та використовується при різних ситуаціях які виникають на підприємстві, якщо метод оцінки застосований не вірно, то і ефективність цієї оцінки значно знижується. Визначено, що система оцінки також розділяються на матеріальні і нематеріальні методи. Оцінка матеріальних методів в основному використовує різноманітні математичні і порівняльні підходи, переважно зосереджуючись на оцінці заробітної плати. Зворотно, оцінка нематеріальних методів зосереджується на оцінці морального стану та емоційного рівня працівників.

3. Проведено аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Нейл». Здійснено аналіз основних техніко – економічних показників які показали, що підприємство в останній рік значно підвищило свої прибутки за

рахунок значно підвищеного попиту на його основну продукцію. Дослідження внутрішніх документів підприємства, а саме колективного договору, був зроблений висновок, що він відповідає усім поставленим вимогам законодавства. Був проведений аналіз фонду оплати праці який показав, що підприємство майже не використовує матеріальні заохочення персоналу, з усіх варіантів матеріального заохочення які наведені у фонді оплати праці було виявлено лише надбавки та доплати які в порівнянні з 2020 роком зросли на 77,5%. Після проведення аналізу системи мотивації праці було виявлено, що підприємство використовує в основному класичні методи мотивації але вони занадто застарілі, а також у нього майже відсутні засоби матеріальної мотивації, що негативно впливає на мотивацію персоналу.

4. Шляхом здійснення опитування персоналу було виявлено, що підприємство дуже відстало від сучасних методів мотивації персоналу продовжуючи використовувати старі, що призводить до відсутності зацікавленості персоналу у підвищенні своєї ефективності. Серед опитаних працівників 39% бажає змінити своє місце роботи, що свідчить про їх невмотивованість та небажання працювати на підприємстві. Більшість працівників підприємства вважають, що запровадження нематеріальних методів буде мати позитивний ефект на їх продуктивність. Також була розроблена матриця SWAT – аналізу яка показала, що підприємству зараз як ніколи потрібно сконцентрувати свою увагу на мотивації праці з боку допомоги своїм працівникам в плані підняття їх морального стану через матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

5. Для більш комплексного вирішення проблем із системою мотивації праці було запропоновано різноманітні методи покращення які систематизовані в певній програмі. В першу чергу методи нематеріальної мотивації праці які включають в себе варіант вирішення основного негативного фактору на який вказали працівники підприємства, а саме відсутності системи клімат контролю. Також була запропонована система додаткових виплат яка дозволить вирішити проблему з несправедливим її нарахуванням та дозволить покращити відносини

між працівниками та керівництвом. Серед запропонованих методів нематеріальної мотивації були запропоновані методи які повинні максимально покращити відносини між працівниками та підприємством, та знизити бажання звільнитись через додаткові можливості які буде надавати підприємство, а саме можливість страхування. Була запропонована модель на основі Американського досвіду яка передбачає створення системи нарахування бонусів яка дозволить мати резервний фонд на випадок нестандартних ситуацій та максимально вмотивувати персонал підприємства до праці. Також було розроблено пропозицію впровадження систему мотиваційного моніторингу яка дозволить підприємству слідкувати за якістю застосовуваних заходів мотивації та швидко реагувати на зниження їх ефективності.

6. Запропоновано реалізувати заходи нематеріального характеру до яких також відносяться розробка системи страхування яка дозволить підприємству не виплачувати компенсації працівникам за виробничі травми на підприємстві, що дозволить підприємству щорічно економити до 3 800 грн.. Також серед матеріальних методів заохочення було запропоновано систему бонусів «Скенлон» яка допоможе підприємству створити резервний фонд на який щомісяця буде виділятися 25% від загальної виручки на випадок якщо підприємство буде не в змозі виплатити працівникам заробітну плату, вони можуть взяти ці гроші з резервного фонду та частково покрити її. Крім цього кожен працівник буде отримувати щомісячний бонус у розмірі 2 тисяч гривень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз мотивації та проблеми стабільності персоналу. Основні теорії мотивації. URL :[https://pidru4niki.com/10981205/menedzhment/analiz\\_motivatsiyi\\_problemi\\_stabilnosti\\_personalu\\_osnovni\\_teoriyi\\_motivatsiyi](https://pidru4niki.com/10981205/menedzhment/analiz_motivatsiyi_problemi_stabilnosti_personalu_osnovni_teoriyi_motivatsiyi) (дата звернення 08.06.2023).
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : "Центр учб. літ.", 2011. 467 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТОВ «Нейл» 2020 р.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТОВ «Нейл» 2021 р.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТОВ «Нейл» 2022 р.
6. Бериславська Г. В., Крутий І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
7. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
8. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. № 7. 2015. С. 46-47.
9. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. 1-6.
10. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. Випуск 6 (33). 2021. С. 83–88.
11. Головчак В., Москаленко К. Аналіз мотивації праці персоналу на підприємстві. *Проблеми та перспективи інноваційного розвитку територій* : матеріали Всеукр. науковопрактич. інтернет-конф., м. Харків. 2022. С. 196–198.
12. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах в кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. С. 133–140.

13. Гринів Ю. В., Ярмолюк Д. І. Система мотивації на підприємстві. 2022. С. 1–2.
14. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. 2018. № 11. С. 102–118.
15. Докучаєва О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства. *Економіка і держава*. 2016. № 8. С. 79–82.
16. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193.
17. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка». 2019. Вип. 2(48). С. 191– 194.
18. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький , 2022. 2 с.
20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
21. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.
22. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
23. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.

24. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60.
25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1. 2018. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
26. Клімова А. Дослідження методів нематеріальної мотивації працівників на сучасному підприємстві. 2020. С. 643–644.
27. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2018. № 2. С. 192-196.
28. Ковбас Б. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Електронне фахове видання "Ефективна економіка"*. 2019. С. 1–6.
29. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. Економіка харчової промисловості. 2011. № 1 (7). С. 69–74.
30. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvidmotivacii-praci>.
31. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с
32. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020.
33. Кузнецова І. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина I, 2016. С. 101-104.
34. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. С. 93–97.

35. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 3, № 76. С. 74–80.
36. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi>.
37. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційноуправлінський аспект). Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2018. 156 с.
38. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
39. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
40. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2022. № 45. С. 1–5.
41. Офіційний сайт ТОВ "Нейл". URL: <https://www.nail.com.ua/> (дата звернення: 08.06.2023).
42. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В. О. Плужніков // *Економіка АПК*. – № 4. – 2008. – С. 110–118.
43. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 8. С.209-213.
44. Полюк М. І. теоретичні підходи до мотивації праці на підприємстві. *Електронне фахове видання "Ефективна економіка"*, 30 квіт. 2020 р. 2020. С. 1–9.
45. Пустовар Я. П. Роль заробітної плати як стимул трудової діяльності в транзитивній економіці України. Матеріали наукової конференції «Проблеми економічного і правового забезпечення менеджменту господарських суб'єктів». Донецьк: ДонНТУ, 2018. 244 с.
46. Пушка З. М., Буднік В. В. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Розвиток економіки України в умовах глобалізації*: матеріали

всеукр. науково-практ. конф. з міжнар. участю молодих вчен., студентів, м. Харків. 2013. С. 67–71.

47. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1>

48. Річний звіт з праці. Хмельницький : ТОВ "Нейл", 2020. 4 с.

49. Річний звіт з праці. Хмельницький : ТОВ "Нейл", 2021. 4 с.

50. Річний звіт з праці. Хмельницький : ТОВ "Нейл", 2022. 4 с.

51. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2014. № 6. С. 45-51.

52. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 28. 2020. С. 42–45.

53. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriyemstvi\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi)

54. Тимченко І. П., Левіна А. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації праці персоналу на підприємстві в умовах COVID - 19. 2021. С. 84–91.

55. Тужилкіна О. В. Кількісна оцнка мотивації праці у роздрібній торгівлі. 2010. С. 156–162.

56. Удадесс М. А. Адаптація зарубіжного досвіду мотивації праці на українських підприємствах. *Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки* : матеріали Міжн. наук. конф., м. Житомир, 9 черв. 2023 р. 2023. С. 55–56.

57. Удадесс М. А. Нематеріальна мотивація праці персоналу сучасних підприємств. *Modern theories and improvement of world methods* : Матеріали Міжн. наук. конф., м. Гельсінкі, 6–9 черв. 2023 р. 2023. С. 185–187.

58. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 107–112.

59. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109–113.

**Виконав** студент 4 курсу факультету  
управління та економіки 073

Менеджмент

денної форми навчання

« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**М.А. Удадесс**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**

доцентка кафедри

к.е.н., доцентка

« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**С.І. Мельник**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« \_\_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Н.П. Захаркевич**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А.1. Бланк опитування для працівників ТОВ «Нейл»

Тип питання	Варіанти відповіді	Можливість обрання декількох варіантів відповіді
Чи задоволені ви своєю роботою на підприємстві?	А. Так Б. Ні В. Складно відповісти	Один варіант
Які сторони роботи задовольняють ваші потреби?	А. Зміст роботи Б. Режим роботи В. Рівень технічної оснащеності Г. Можливість професійного зростання Г. Відношення з керівництвом Д. Відповідність роботи особистим здібностям Е. Санітарно – гігієнічні умови Є. Можливості кар'єрного росту Ж. Розмір зарплати З. Відношення з колегами	Декілька варіантів
Яке з представлених тверджень відповідає вашій позиції	А. Ви задоволені роботою, та не хотіли б її змінювати Б. Ви задоволені роботою на підприємстві, але хотіли б змінити місце роботи В. Ви незадоволені роботою на підприємстві, але не хотіли б змінювати місце роботи Г. Ви незадоволені роботою на підприємстві та хотіли б змінити своє місце роботи	Один варіант
Які види моральної мотивації ви отримували/отримуєте від підприємства	А. Грамота Б. Подяка В. Почесне звання Г. Сертифікат	Декілька варіантів
На вашу думку нематеріальні засоби мотивації сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу	А. Так Б. Ні В. Складно відповісти	Один варіант

Примітка: складено автором.

## Додаток Б



Рисунок Б.1 - Програма вдосконалення системи організації та мотивації праці на підприємстві

Примітка: складено автором.