

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві

Назва теми

(на прикладі ТОВ «Нейл», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН.19130.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу, група МН-19-2 _____ Марина БІЛОБРИЦЬКА
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____ Ольга БАКСАЛОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

АНОТАЦІЯ

Білобрицька М.В. Удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нейл», м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота бакалавра: 55 с., 7 рисунків, 16 таблиць, 25 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади мотивації на підприємстві. Розглянуто сутність поняття «мотивації персоналу». Розглянуто особливості системи мотивації персоналу сучасного підприємства. Проаналізовано існуючі підходи до побудови систем мотивації персоналу.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ТОВ «Нейл». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації на ТДВ «Нейл». Було проведено аналіз наявної системи мотивації працівників на підприємстві, і були сформульовані рекомендації щодо можливих шляхів покращення мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

підпис

дата

_____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Суть та зміст мотивації персоналу	8
1.2 Методи мотивації персоналу підприємства	12
1.3 Характеристика системи мотивації праці персоналу на підприємстві	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «НЕЙЛ»	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Нейл»	20
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «Нейл»	23
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»	25
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НЕЙЛ»	28
3.1 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві	28
3.2 Рекомендації щодо шляхів удосконалення мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Нейл»	35
ВИСНОВКИ	41
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	43
ДОДАТКИ	46

Вступ

Мотивація працівників є одним з найважливіших факторів успіху будь-якого підприємства. Задоволені та мотивовані співробітники виявляють вищу продуктивність, більшу відданість своїм обов'язкам і проявляють більшу ініціативу. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, а вимоги клієнтів стають все більш високими, важливість ефективної мотивації працівників стає ще більшою.

Тема дослідження є актуальною через складну соціально-економічну роль сучасного підприємства на товарному ринку. Управління персоналом відіграє особливо важливу роль у системі управління підприємством. Значення мотивації у сучасних управлінських системах є великим, оскільки саме мотивація стимулює співробітників і забезпечує ефективність діяльності організації.

Ця дипломна робота присвячена дослідженню та удосконаленню мотивації праці персоналу на підприємстві. Дипломна робота базується на наукових підходах та емпіричних дослідженнях з метою виявлення ключових факторів мотивації та розробки ефективних стратегій, а також підприємство ТОВ «Нейл» було об'єктом аналізу механізму мотивації, що створило основу для подальшого вдосконалення існуючої системи мотивації на даному підприємстві. Отримані результати сприятимуть поліпшенню управління персоналом, підвищення кваліфікації.

Темі мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі зарубіжні вчені, як, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та вітчизняні науковці В. Адамчук, А. Колот, Зорін, Буряк та ін.

Об'єктом дослідження є необхідність підвищення мотивації персоналу ТОВ «Нейл».

Предметом дослідження є мотивація персоналу на підприємстві.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад, практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Нейл».

Методи дослідження: Дослідження базується на використанні теоретичних і методичних підходів, таких як спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод представлення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Дослідження буде проведено на підприємстві з метою аналізу його поточної системи мотивації працівників, виявлення проблемних аспектів та ідентифікації можливих шляхів поліпшення.

Завдання: ознайомлення з сутністю мотивації персоналу, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, проводила аналіз системи мотивації на підприємстві і пропонувала рекомендації щодо шляхів підвищення мотивації персоналу. Для проведення дослідження та отримання достовірних результатів, були використані як кількісні, так і якісні методи дослідження, такі як анкетування, спостереження, інтерв'ю та аналіз статистичних даних.

Основною ціллю дипломної роботи є виявлення ключових чинників, що впливають на мотивацію працівників, та розробка рекомендацій для їх впровадження на практиці.

Це включатиме аналіз сучасних теорій та моделей мотивації, вивчення досвіду успішних підприємств, проведення емпіричних досліджень та визначення оптимальних підходів до стимулювання та мотивації персоналу.

Результати дослідження та рекомендації, які будуть отримані в ході цієї дипломної роботи, можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом та створення сприятливої робочої атмосфери, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть та зміст мотивації персоналу

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість та здатність людини задовольняти свої потреби.

Удосконалення мотивації працівників на підприємстві має безпосередній вплив на його результативність та конкурентоспроможність. Стабільна та висока мотивація сприяє збільшенню рівня задоволення працівників, зниженню показників текучості кадрів та покращенню репутації підприємства серед працівників. Крім того, ефективна мотивація сприяє підвищенню якості виконаної роботи, зниженню кількості помилок та підвищенню інноваційного потенціалу.

Однак, у багатьох підприємствах існують проблеми з мотивацією працівників. Це може бути пов'язано з неефективними системами стимулів, відсутністю чіткої корпоративної культури, недостатньою комунікацією між керівництвом та персоналом, а також із загальним нестатком уваги до потреб та інтересів працівників.

Важливим аспектом покращення мотивації в організаціях є також залучення та підтримка керівництва підприємства у реалізації запропонованих заходів з удосконалення мотивації праці. Лише за умови активної підтримки та ресурсного забезпечення з боку керівництва можливо досягнення значних покращень у цій сфері.

Мотивація праці і її типи є основними факторами, що впливають на діяльність людини. Реальні існуючі потреби є підґрунтям для всіх дій, які вона здійснює. Люди мають на меті досягнення певних цілей або уникнення чогось.

У широкому розумінні "мотивована діяльність" - це вільні дії людини, що спонукані внутрішніми потягами, спрямовані на досягнення цілей і задоволення інтересів.

У рамках мотивованої праці людина самостійно визначає обсяг своїх дій, залежно від внутрішніх стимулів та зовнішніх умов.

Суть мотивації персоналу полягає в стимулюванні та підтримці внутрішньої чи зовнішньої потреби або бажання працівників до досягнення високої продуктивності та виконання поставлених цілей. Вона є важливим елементом управління персоналом, який спрямовує зусилля та енергію працівників на досягнення організаційних цілей.

Зміст мотивації персоналу включає різні фактори та заходи, які впливають на задоволення потреб та стимулювання працівників. До основних елементів змісту мотивації можна віднести:

1. Фінансова стимуляція: заробітна плата, премії, бонуси, акції компанії тощо.
2. Нематеріальні заохочення: похвала, визнання, подяка, можливості кар'єрного зростання, навчання та розвиток, гнучкий графік роботи.
3. Соціальні фактори: командний дух, позитивна робоча атмосфера, підтримка колег та керівництва, розуміння та підтримка робочих спільнот.
4. Робочі умови та середовище: комфортне та безпечне робоче місце, доступ до необхідних ресурсів та технологій.
5. Відповідність цінностям та цілям: співпадіння цінностей працівника зі значущими цілями та місією організації.
6. Розуміння та управління очікуваннями: чітке формулювання очікувань щодо виконання роботи, розуміння ролі та значущості завдань.

Зміст мотивації персоналу варіюється залежно від контексту, культури підприємства та індивідуальних особливостей працівників. Ефективна мотивація персоналу передбачає постійний аналіз та оновлення змісту мотиваційних факторів з метою врахування змін в організаційному середовищі та потреб працівників.

Умови економічного розвитку нашої країни не сприяють високорозвиненому механізму мотивації праці персоналу, що відбивається на конкурентоспроможності. Тому тема мотивації праці персоналу компаній є дуже актуальною та цікавою в сучасному світі.

Вчені, які займаються методологічними засадами мотивації праці персоналу, розвитком, теоріями, факторами та їх практичним застосуванням, включають В.П. Антонюка, Ф. Гілберта, Т.В. Харчука, М. Блауга, Л. Дубліна, У.С. Джевонса, О.С. Виханського, Ф.М. Фоллета, В.М. Гриньову, Г. Емерсона, Г. Кулікової, А. Кібанової, А.М. Колота, А. Маслоу.

Також були проведені дослідження щодо ефективності мотивації праці персоналу, в яких брали участь, В. Сладкевич, О. Кузьмін, А. Афонін, К. Альдефер, А. Грішнова, М. Мескон, І. Завадський, В. Врум. Всі ці вчені підтверджують, що мотивація праці працівників є найважливішим фактором у роботі підприємства та досягненні його цілей.

Нижче наведено визначення мотивації праці персоналу, запропоновані відомими вченими (табл 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення мотивації праці відомими вченими

Вчені	Визначення «мотивація праці персоналу»
Буряк П. Ю., Карпінський Б. А.	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці
Доманчук Д. П., Чикуркова А.	Процес спонукання діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників

Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	Спонування, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Колот А. М., Грішнова О.А.	Спонування людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів
Островерхов В. М.	Процес спонування до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її напрямлення
Кібанов А. Я.	Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки окремого працівника чи колективу
Куліков Г.Т.	Процес спонування людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети
Шпикуляк О. Г.	Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість

Таким чином, ми можемо визначити "мотивацію праці персоналу" як процес, який стимулює працівників до виконання роботи для досягнення цілей компанії, задовольняючи їхні власні потреби. Це є однією з найважливіших функцій менеджменту.

Також розглянемо більш детально розглянемо теорію Маслоу про мотивацію персоналу, яка базується на його концепції п'яти рівнів потреб. Згідно з А. Маслоу, люди мають певну ієрархію потреб, і для досягнення якісної роботи необхідно задовольнити потреби на кожному рівні перед переходом до наступного. Ця ієрархія потреб часто відображається у вигляді піраміди, яка представлена у Додатку А, рис. А.1.

Крім того, ефективна мотивація персоналу передбачає систематичний моніторинг та оцінку результатів заходів з мотивації, щоб виявити успішні практики та внести корективи у випадку неефективності.

Вдосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є необхідним завданням для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Систематичне дослідження та аналіз механізмів мотивації, врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників, а також впровадження ефективних стратегій та заходів мотивації можуть позитивно позначитися на продуктивності, задоволеності праці та залученості персоналу.

Типи мотивації працівників:

1. "Інструментально" мотивований працівник віддає перевагу головним чином митному отриманню заробітної плати в готівковій формі, негайно. Він не зацікавлений у будь-яких інших формах стимулювання, і його ставлення до форми власності та роботодавця може бути байдужим.

2. Професійно мотивований працівник вважає реалізацію своїх професійних здібностей, знань і можливостей найважливішою умовою своєї діяльності. Він цікавиться змістом роботи і характером завдань, а його особливою рисою є розвинута професійна гідність.

3. "Патріот" (соціалістична мотивація) орієнтується на високі ідеї і громадські цінності, такі як побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної гармонії і т.д.

4. "Хазяйська" мотивація базується на досягненні і збільшенні власності, багатства, матеріальних благ і т.д. Для такого працівника зазвичай не потрібна зовнішня мотивація, його внутрішня ідея постійного зростання.

1.2 Методи мотивації персоналу підприємства

Більшість працівників потребують постійної мотивації з боку керівництва задля забезпечення активного функціонування їх у компанії.

Стандартні методи мотивації для більшості працівників включають гарантовану заробітну плату та страх втрати роботи, оскільки це забезпечує

основні потреби людини. Крім того, кар'єрний ріст є важливим фактором для багатьох працівників, оскільки він надає їм стимул покращувати свої результати.

Професійне зростання є чудовим методом, за допомогою якого працівники можуть розвинути та отримати нові цінні знання.

Надання можливостей для навчання, розвитку та кар'єрного зростання працівників. Це може включати тренінги, семінари, курси, наставництво та інші форми професійного розвитку.

Одним з популярних методів мотивації є виплата грошових винагород у формі премій. Це часто призводить до зростання продуктивності працівників. Премії можуть мати різні форми, такі як знижки або додаткові вихідні, і вони залежать від керівника та політики компанії.

Ще однією ідеєю є запровадження знижок на продукцію або послуги компанії не має значного впливу на фінансовий стан підприємства, проте відчутна пільга для персоналу може сприяти зміцненню лояльності співробітників до керівництва.

Створення комфортних умов праці також є важливим фактором мотивації. Робоче середовище повинно бути оснащене сучасною технікою, доступом до Інтернету, необхідними канцелярськими знаряддями праці, а також мати належне освітлення та опалення.

Наявність кухонного обладнання, такого як кавоварка чи мікрохвильова піч, також може сприяти задоволенню працівників.

Визнання та похвала з боку керівника є ще одним важливим методом мотивації. Подяки та винагороди за якісно виконану роботу надають працівникам впевненості та стимулюють їх до подальших зусиль.

Атмосфера в колективі також має значення для продуктивності працівників. Гармонійні взаємини та рівноправні трудові відносини сприяють кращій роботі. Перерозподіл робочого часу, який дозволяє працівникам самостійно визначати час виконання завдань, але з умовою збереження

продуктивності, також може бути ефективним методом стимулювання працівників.

Проведення анонімних опитувань серед працівників є ще одним способом збору думок та побажань. Це дозволяє кожному працівнику висловити свої думки, а роботодавцю - врахувати їх у певній мірі та задовольнити потреби працівників.

Одна з складових організаційної культури - це методи мотивації працівників. Багато вчених мають різні точки зору щодо сучасних методів роботи з персоналом і класифікують їх по-різному. Тому ми розглянемо основні методи мотивації працівників (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні методи мотивації працівників

Методи мотивації	Опис методу
Примушення (примус)	Один з методів примусу в основному ґрунтується на страху перед покаранням, особливо в матеріальній сфері, де це пов'язано зі штрафами, звільненням, переміщенням на низькооплачувану посаду або роботу. У соціально-психологічній сфері управління примусовий метод найчастіше використовує форми, пов'язані зі страхом публічного приниження, образ і стресу
Винагорода	ґрунтується на комбінації економічних та неекономічних заохочень для підтримки високопродуктивної праці
Солідарність (ототожнення)	Цей метод мотивації полягає у розвитку у працівників власних цінностей і цілей, які співпадають з цінностями і цілями організації. Це досягається шляхом переконання, виховання, навчання та створення сприятливого організаційного клімату. При цьому мотивація сприймається працівниками як внутрішня. В результаті працівники розглядають благополуччя організації як основу свого благополуччя, а успіхи і невдачі організації - як свої особисті
Пристосування	Цей метод мотивації особливо ефективний для менеджерів середнього і верхнього рівнів управління. Він дає співробітникам можливість впливати на цілі та завдання організації, адаптуючи їх до своїх власних цілей. Люди більш охоче дотримуються своїх власних установок, ніж чужих. Основною перевагою цього методу мотивації є те, що працівники, які впливають на цілі та завдання організації, відчують себе співвласниками і співучасниками у важливих стратегічних питаннях, пов'язаних з існуванням організації або їх підрозділу

Ще одним фактором являються гнучкі графіки роботи: дозвіл на гнучкі робочі години, роботу з дому або інші форми робочого часу, що відповідають потребам та балансу між роботою та особистим життям працівника.

Варто відзначити, що мотивація не завжди прямо впливає на якість роботи. Існує можливість, що працівник може бути зацікавлений у додаткових привілеях, але не показувати високі результати на практиці. Ефективність мотивації також залежить від особистості та досвіду працівника.

Особливі форми мотивації зарубіжних компаній:

1. Інтригуючі назви посад від Уолта Діснея. Засновник однієї з найуспішніших компаній, Уолт Дісней, завжди розумів, що задоволеність працівників залежить від значимості їхньої посади та відділу. Він надав пральні готелю статус "текстильної служби", щоб вона отримала той самий статус і визнання, що й маркетинговий або клієнтський відділ. Це сприяло притягненню багатьох молодих людей до роботи в пральні.

2. Квартальний обмін робочих місць в HubSpot: Кожні три місяці співробітники компанії HubSpot міняються робочими місцями всередині офісу. Це допомагає уникнути роздратування через нерівність у розташуванні та сприяє підсиленню згуртованості колективу, оскільки це дає можливість кожному знайомитися з новими колегами.

3. Креативні стимули в японських компаніях. Одним із яскравих прикладів є компанія Nime & Company, де часто розлучення з коханим призводить до встановлення відпусток для співробітників. Кількість вихідних залежить від віку: молодшим за 24 роки надається 1 день відпустки, молодшим за 30 років, але старшим за 24 роки - 2 дні, а тим, хто старше 30 років - 3 дні.

4. Декілька японських компаній також запроваджують скорочений робочий день під час сезонних розпродажів. Зважаючи на популярність шопінгу в Японії, це рішення дуже добре сприймається, як працівникам, так і вищому персоналу

5. Домашні улюбленці на робочому місці в Airbnb. Компанія Airbnb, яка спеціалізується на оренді житла, дозволяє своїм співробітникам приводити на роботу невеликих собак і морських свинок. Керівництво вважає, що це сприяє підвищенню ефективності роботи, оскільки співробітники можуть бути спокійні за своїх домашніх улюбленців і зосередитися на виконанні своїх обов'язків.

6. Дружні привітання для новачків в Commerce Sciences. Кожен новий співробітник в компанії Commerce Sciences отримує подарунок від останнього співробітника, який приєднався до команди раніше. Подарунок може бути символічним або якісним предметом - тут немає жодних обмежень. Це допомагає встановити позитивний контакт і полегшує процес інтеграції нового співробітника в колектив.

В сучасному світі мотивація є надзвичайно важливою для успіху компанії і її подальшого розвитку. Вмілий підхід до мотивації працівників є ключовим фактором для досягнення цих цілей.

1.3 Характеристика системи мотивації праці персоналу на підприємстві

Мотиваційні стратегії грають важливу роль у системі стратегічного розвитку підприємств, оскільки вони спрямовані на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей і сприяють забезпеченню ефективності та успіху організації. Основні характеристики мотиваційних стратегій в системі стратегічного розвитку підприємств включають наступне:

1. Цілеспрямованість: мотиваційні стратегії повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони повинні бути узгоджені з загальною стратегією розвитку і сприяти реалізації поставлених завдань.

2. Індивідуалізація: ефективні мотиваційні стратегії враховують індивідуальні потреби та мотивацію працівників. Вони враховують різноманітність особистих цілей, інтересів, цінностей та потреб працівників, надаючи їм стимули, які максимально задовільняють їх індивідуальні очікування.

3. Гнучкість: мотиваційні стратегії повинні бути гнучкими, оскільки потреби та мотивація працівників можуть змінюватися з часом. Підприємство повинно бути готовим адаптувати свої стратегії та пропонувати нові мотиваційні методи, які відповідають обставинам, що змінюються і потребам працівників.

4. Відповідність цілям організації: мотиваційні стратегії повинні бути відповідними стратегічним цілям організації. Вони повинні підтримувати ідеї та принципи, що існували раніше та лише доповнювати і розвивати їх.

Необхідно також поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Ефективні мотиваційні стратегії враховують не лише матеріальні аспекти, такі як заробітна плата і бонуси, але й нематеріальні стимули, такі як визнання, можливості кар'єрного зростання, розвиток особистості, командні досягнення тощо. Поєднання різних видів стимулів може забезпечити комплексний підхід до мотивації працівників.

Вчені розробили методики для створення та опису систем мотивації персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Методики опису систем мотивації персоналу

Підходи	Суть
Адміністративно-технологічний	Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Відповідно, за таких умов, немає необхідності у розробці складної системи мотивації. Але реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівника
Ресурсно-дефіцитний підхід	Спостерігалися інтенсивність застосування методів негативної мотивації щодо лінії, що призвело до того, що працівники почали мотивуватись до участі в трудовій діяльності незалежно від кінцевих результатів праці, які вимірюються якісно та кількісно

Програмно-галузевий підхід	Він передбачає, що системи мотивації будуть відрізнятися в залежності від галузевої приналежності підприємства
Ментальний підхід	Перевагою ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці та мотивації персоналу. Однак, це також уповільнює розвиток ринкових відносин у своїй чистій формі, коли вони не обмежені національними факторами
«Патріархальний» підхід	Цей підхід схожий на ментальний підхід, але їх відмінність полягає у пріоритетах, які встановлюються при застосуванні різних видів стимулів, що залежать від їхніх носіїв
Організаційний підхід	Одним з основних мотивів у цьому підході є мотив досягнення, можна припустити, що працівник, реалізуючи свої владні амбіції з метою максимізувати результати своєї праці, отримуватиме підтримку з боку керівництва
Соціально-поведінковий підхід	Ґрунтується на теорії малих груп і включає формування бригад або невеликих команд у рамках трудового колективу. Однак, використання цього підходу є доцільним лише у випадку, коли соціальні потреби працівника є пріоритетними

Ефективні мотиваційні методика передбачають участь працівників у процесі розробки та впровадження стратегій. Це означає залучення працівників до прийняття рішень щодо мотивації, врахування їхнього думки та пропозицій. Чим більше працівники відчують власну участь у процесі розвитку мотиваційних стратегій, тим більше вони будуть мотивовані й активно долучатимуться до досягнення поставлених цілей.

Ці характеристики важливі для успішного застосування мотиваційних стратегій в системі стратегічного розвитку підприємств. Вони допомагають забезпечити максимальну ефективність та досягнення поставлених цілей шляхом стимулювання, задоволення та розвитку працівників.

Також існують еталонні стратегії, стандартні або модельні стратегії бізнесу, які широко використовуються, перевірені практикою і детально описані в літературі, називаються базовими або типовими. Ці стратегії відображають чотири відмінні підходи до зростання підприємства, пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, позиції підприємства у галузі та технології.

Система еталонних стратегій бізнесу розподіляється на чотири головні категорії:

1. Стратегія концентрованого росту - це підхід, який спрямований на збільшення підприємством своєї частки на поточному ринку або в поточній галузі.

2. Стратегія інтегрованого росту - це стратегічний напрямок, що передбачає горизонтальне або вертикальне поширення діяльності підприємства шляхом придбання або злиття з іншими компаніями.

3. Стратегія диверсифікованого росту - це підхід, при якому підприємство розширює свою діяльність, виходячи за межі поточного ринку або галузі, шляхом розробки нових продуктів або входу на нові ринки.

4. Стратегія скорочення - це стратегічний підхід, що передбачає зменшення розмірів або обсягів підприємства з метою поліпшення ефективності, збільшення прибутковості або зосередження на основних діяльностях, представлено на додатку А, рисунок А.2.

На практиці, підприємство може одночасно впроваджувати кілька стратегій, особливо це поширене у багатогалузевих компаній. Крім того, може бути встановлена певна послідовність в реалізації стратегій. Відносно першого і другого випадків говорять про те, що підприємство використовує комбіновану стратегію.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Нейл»

ТОВ "Нейл" було засновано в 1994 році як виробник цвяхів. Сьогодні це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найбільший асортимент цвяхів на українському ринку. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних цвяхів, компанія виготовляє спеціалізовані види цвяхів, такі як цвяхи у бобінах та розсипні, які використовуються в виробництві дерев'яних тари та піддонів.

Для виробників EUR-палет компанія пропонує цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Крім того, клієнтам надаються різноманітні засоби кріплення, такі як саморізи, шурупи, болти, гайки, шайби, різьбові стержні, анкери, свердла та інші. Головний офіс компанії знаходиться в місті Хмельницькому.

ТОВ "Нейл" – це підприємство, яке:

- виробляє та постачає цвяхи на український та європейський ринки;
- займається торгівлею метизною продукцією, інструментом, металопрокатом та господарськими товарами;
- надає транспортні послуги.

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства, було проведено аналіз фінансової стійкості підприємства.

Виробнича структура складається з підрозділів, де відбуваються безперервні виробничі процеси. На досліджуваному підприємстві всі виробничі

процеси зосереджені в цеху з виготовлення цвяхів, який є основним складовим елементом підприємства.

Цех обслуговується системою служб, що забезпечують ефективну та безперебійну діяльність. Серед них є теплоенергетична дільниця, ремонтно-інструментальна дільниця та електроремонтна дільниця. Саме ці підрозділи забезпечують необхідні умови для нормального функціонування виробництва, контролюючи та підтримуючи оптимальний рівень технічного оснащення, підготовки та постачання необхідних матеріалів.

Організаційна структура управління підприємством є інструментом, який допомагає керівникам досягти поставлених цілей.

У ТОВ «НЕЙЛ» діяльністю керує директор де представлена організаційна структура даного підприємства (Додаток Б).

ТОВ "Нейл" застосовує лінійну та функціональну організаційну структуру. Цей вид організаційної структури визначається розподілом повноважень і відповідальності за функції управління. Рішення, як правило, приймаються вертикально. Завдяки стабільній роботі підприємства та сталому асортименту продукції, лінійно-функціональна структура є оптимальною і особливо ефективною для даної компанії.

Розглядаючи структуру компанії, можна зазначити, що головою правління ТОВ "Нейл" є генеральний директор, який особисто керує всіма аспектами функціонування компанії. Він також має повноваження управляти активами, видавати накази і розпорядження, укладати договори та угоди. Директор з продажу, фінансовий директор та інші підпорядковуються генеральному директору.

Для обчислення основних техніко-економічних показників діяльності використано звітну інформацію підприємства за 2020-2022 роки, яка представлена у додатку Б, таблиця Б.1.

Згідно даних таблиці Б.1, чистий дохід щороку мав позитивну тенденцію. У 2021 році порівняно з минулим роком він зріс на 56,007%, а у 2022 порівняно

з 2021 на 40,7. Собівартість реалізованої продукції «НЕЙЛ» відповідно теж збільшувалась впродовж аналізованих років: у 2021 році збільшилась на 68,62%, а у наступному році зріс аж на 22,57%.

Рентабельність підприємства у 2020 році дорівнювала 2,07, у 2021 та 2022 – 1,92 та 3,89 відповідно.

Середньооблікова чисельність працівників мала певні зміни: у 2021 зменшилась на 15 осіб, а у 2022 збільшилась на 8 осіб. Середньомісячна заробітна плата підприємства зростала щороку, що є досить позитивним фактором, а також середньорічна продуктивність праці працівників у 2021 році зросла на 14,6 %, а у 2022 році на 22,3%.

Протягом 2020-2022 років ТОВ «НЕЙЛ» працювало досить ефективно, адже його чистий прибуток стрімко збільшувався протягом цих років: на 7,9% та 266,38% у 2021 та 2022 роках відповідно (рис. 2.2).

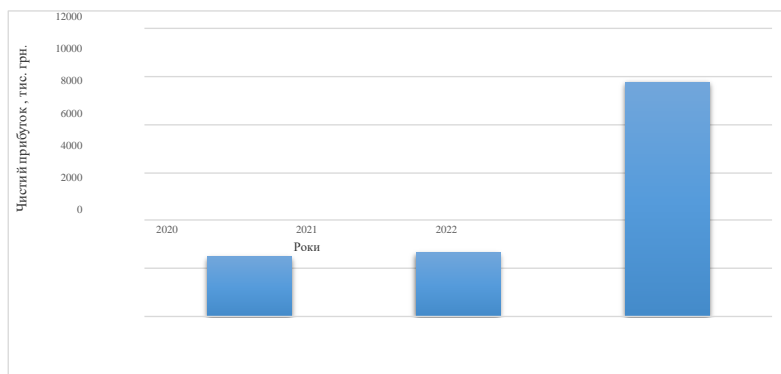


Рисунок 2.2 – Чистий прибуток ТОВ «НЕЙЛ» протягом 2020 – 2022 років

Як бачимо на діаграмах чистий прибуток у ці роки збільшувався, у кількісному вигляді він становив 2 470,8 тис. грн у 2020 р, у 2021 - 2 667,50 тис. грн, у 2022 9 773,20 тис. грн.

Підприємство було рентабельним та прибутковим у своїй діяльності, хоча собівартість та витрати мали тенденцію збільшення, так як і витрати на 1 грн. реалізованої продукції

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «Нейл»

Оцінка ефективності менеджменту підприємства являє собою метод визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі системи показників з метою розрахунку ступеня виконання поставлених завдань.

Вона включає процес надання необхідної інформаційно-аналітичної підтримки для діяльності підприємства. Ця оцінка є основою для прийняття управлінських рішень, досягнення цілей та відповідності місії підприємства, а також його здатності протистояти конкуренції в сучасному середовищі.

Цей етап в управлінні підприємством має велике значення, оскільки дозволяє виявити проблемні аспекти та розробити необхідні зміни в стратегії розвитку (Додаток Б, табл. Б.2).

Отже, згідно наведених розрахунків, чистий дохід та собівартість пропорційно збільшувались протягом 2020 – 2022 років. У 2021 дохід зменшився на 56,007%, а у 2022 на 40,7%. У свою чергу собівартість спочатку зросла на 68,62%, та у 2022 збільшилась на 22,57.

Інші операційні витрати збільшувались з наведеними роками, тобто на 17,5% і 4,2% у 2021 та 2022 роках відповідно.

Фінансові результати до оподаткування дорівнювали 2 947,1 тис.грн у 2020, 3 026,5 тис.грн у 2021 та значно підвищились до 11 861,5 у 2022 році.

Рентабельність означає отримання доходу від реалізації продукції, який повинен перевищувати витрати. Як наслідок, прибутковість відображає ефективність всієї економічної діяльності підприємства.

Це є одним з найважливіших показників на підприємстві, адже він показує на скільки ефективно воно використовує свої ресурси.

Оцінка фінансового стану підприємства та прийняття управлінських рішень напряду залежать від аналізу показників рентабельності діяльності (Додаток Б, табл. Б.3).

При аналізі таблиці Б.3 встановлюємо, що рентабельність доходу підприємства зростала протягом трьох років, а чистий дохід постійно збільшувався.

Це означає, що підприємство заробляло більше грошей від своєї основної діяльності, хоча внаслідок цього збільшились витрати.

Вартість капіталу мала тенденцію до зниження у 2021 році на 17,96, але збільшилась на 21,8 у наступному 2022.

Собівартість є важливим показником ефективності реалізації продукції та формування прибутку підприємства. Вона визначається для всіх видів діяльності підприємства і використовується як показник фінансового стану. Аналіз собівартості продукції може бути проведений з використанням таблиці Б.4.

Дана таблиця показує нам те, що собівартість у 2020 р. становила 119 559,7 тис. грн, у 2021 р. - 201 611 тис. грн, у 2022 р. - 247 120 тис. грн, з чого ми спостерігаємо постійне збільшення собівартості продукції.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом трьох років залишались майже не змінними, у 2021 році зменшились на 11,3%, в той час як у 2022 збільшились всього на 12,6. Динаміку ми ж можемо графічно переглянути на рис 2.5.

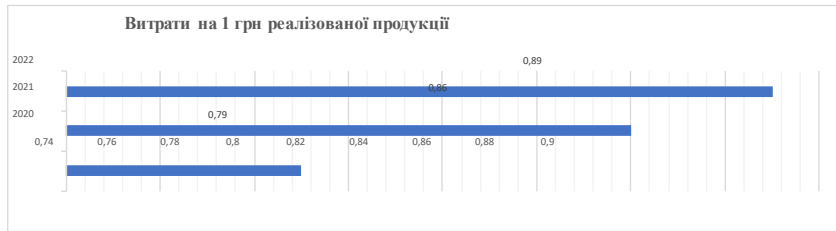


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «НЕЙЛ»

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нейл»

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації включає аналіз сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, які впливають на неї.

Внутрішнє середовище підприємства складається з підсистем, елементів та факторів, які визначають його внутрішній стан, можливості та в значній мірі визначають ефективність його діяльності, а також виявляють його сильні та слабкі сторони. Діагностика внутрішнього середовища є необхідною для формування та реалізації ефективної стратегії [3].

Проведемо оцінку внутрішнього середовища ТОВ "НЕЙЛ" за допомогою іншого методу стратегічного аналізу. З урахуванням специфіки діяльності організації, ми проаналізуємо такі аспекти, як персонал, організація управління, маркетингова діяльність та фінансові показники.

Гнучка цінова політика. У них ви зможете придбати товари за найпривабливішими цінами на ринку.

Індивідуальний підхід до клієнта. Кожен споживач для них є особливим, тому вони завжди намагаються враховувати його потреби та додаткові побажання.

Підприємство "Нейл" ставить якість, відповідальність та задоволення клієнтів на перше місце. Завдяки своїм перевагам, вони здатні задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

Внутрішні фактори – це частини самої організації, ситуативні чинники всередині неї, її склад і взаємозв'язки.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації.

З підсумків проведеного аналізу можна зробити наступні висновки, що у складовій персоналу організації високий вплив мають такі фактори, як склад та якість персоналу, а також мотивація та умови праці. Слабкий вплив на діяльність організації мають показники плинності та розвитку кадрів, адже персонал вже є висококваліфікованим.

Звертаючи увагу на складову організації системи управління, сильними сторонами організації є досвід роботи, мотивація працівників, структура управління компанією, імідж та репутація компанії. Інші складові такі як, організація системи стимулювання збуту та навчання та розвиток персоналу мають нейтральний вплив на компанію. Оцінка факторів внутрішнього середовища наведена у додатку Б, таблиці Б.5.

Для розуміння внутрішнього середовища підприємства, та вплив на нього розглянемо його сильні і слабкі сторони (Додаток Б, табл. Б.6).

Діагностика внутрішнього середовища вимагає оцінки стану систем та компонентів цього середовища, вивчення їх взаємодії та впливу на рівень виробництва, його ефективність і конкурентоспроможність, а також виявлення сильних і слабких сторін. Аналіз факторів макросередовища діяльності підприємства охоплює широкий спектр причин та особливостей, які можуть впливати на його прибуткову діяльність.

У таблиці Б.7 наведена оцінка факторів, що здійснюють вплив на підприємство.

Стан і тенденції попиту на товари підприємства, ступінь привабливості постачальника та конкурентна сила постачальника являються найбільш впливовими. Інші фактори, які зазначені у таблиці, мають помірний вплив на підприємство.

Основними факторами макросередовища організації являються:

- економічні;
- науково-технічні;
- природні;
- соціально-культурні.
- політичні;
- правові;
- демографічні.

Щодо оцінки факторів зовнішньої діяльності підприємства додатку Б., таблиця Б.8, ми можемо побачити, що економічні, політичні, правові та науково-технічні чинники найбільше впливають на підприємство, сюди можна віднести: нестабільність цін на матеріали, зміни в законодавстві, відсутність кваліфікованого персоналу. У свою чергу природні, демографічні не мають жодного значного впливу на діяльність організації.

Одним із найпоширеніших методів для оцінки як внутрішнього так і зовнішнього середовища щодо функціонування підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це чудовий аналіз, який дає змогу проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його діяльності (табл. Б.9). SWOT - скорочення від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

В таблиці Б.9 зображено SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства. Організація має кілька сильних сторін, включаючи гарне технічне забезпечення та невисоку вартість продукції.

Організація також має стійку конкурентну позицію, що дозволяє їй ефективно адаптуватися до змін на ринку, низька собівартість продукції, яку організація пропонує, також є однією з її сильних сторін.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства вельми важливо успішно мотивувати його персонал. Заробітна плата завжди вважалася одним з ключових елементів, що формують мотиваційний механізм праці та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання.

У ТОВ "Нейл" застосовується система оплати праці керівних працівників та службовців на основі почасових та преміальних платежів. Крім фіксованої заробітної плати, співробітники отримують регулярні премії, які є складовою частиною системи оплати праці і становлять частину заробітної плати робітників і службовців. Адміністрація зобов'язана виплачувати премії завжди, коли виконуються конкретні показники та умови преміювання.

Проте, система преміювання за професійні успіхи потребує поліпшень, оскільки проблемою є недостатній розмір премії та відсутність чітких умов для її отримання.

Основні принципи створення стратегії підвищення мотивації праці :

1. Кожен вибраний метод активізації повинен бути належним чином обґрунтованим.

2. Основним критерієм вибору методу активізації є його відповідність конкретним потребам основних співробітників.

Метою є досягнення оптимальної активності співробітників, забезпечуючи при цьому розумну фізичну і моральну витрату, яка компенсується наявною системою відновлення працездатності в організації.

При формуванні мотиваційної політики на підприємстві ТОВ «Нейл» необхідно враховувати наступні аспекти:

1) Забезпечити взаємовигідність інтересів акціонерів і співробітників, шляхом реалізації їхніх індивідуальних здібностей для досягнення корпоративних цілей і завдань.

2) Зацікавити працівників у досягненні особистих результатів роботи. Потрібно надати співробітникам можливість брати на себе відповідальність за свої дії та приймати власні рішення. Це дозволить їм відчувати себе більш зацікавленими та задіяними у своїй роботі.

3) Забезпечити можливості для професійного зростання та підвищення продуктивності персоналу.

4) Підтримувати інноваційні ідеї та дії співробітників.

5) Залучати до прийняття рішень. Потрібно Посилити взаємодію та співпрацю, дати співробітникам можливість брати участь у процесі прийняття рішень, особливо тих, що стосуються їхньої роботи. Це демонструє, що їхній голос цінується і враховується.

Необхідно враховувати їхні думки, ідеї та пропозиції, що сприятиме почуттю власної цінності та активності у роботі. Це допоможе як і у підвищенні їх мотивації, так і покращенні виробничого процесу, адже чим більше ідей, тим більше можливостей для розвитку.

Управління мотивацією передбачає необхідність забезпечити дві сторони: привернення найкращих фахівців з ринку праці шляхом формування мотивації залучення і збереження кваліфікованих кадрів на підприємстві шляхом розвитку і підтримки мотивації утримання.

Для початку потрібно було провести аналіз на підприємстві "Нейл".

Питання які потрібно вирішити являються такими:

- 1) Яким ми можна побачити виробничу поведінку?
- 2) Як можна змінити цю поведінку і закріпити зміни?
- 3) Які методи винагороди спонукатимуть працівників до бажаної поведінки?

Таким чином, завданням є активно впливати на виробничу поведінку працівників і залучати їх до досягнення поставлених цілей, а також створити ефективну систему винагороди, що сприятиме постійній мотивації працівників.

Щоб дізнатись відповіді на ці запитання було проведено опитування серед працівників, та здійснений моніторинг результатів і показників існуючої діяльності.

Для ТОВ "Нейл" додаткова заробітна плата може включати наступні компоненти:

1. Доплата за роботу у вечірній (нічний) час.
2. Надбавка за знання іноземної мови та її використання в роботі.
3. Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.
4. Оплата невідпрацьованого часу відповідно до чинного законодавства.
5. Надбавка працівникам за відмінне дотримання правил внутрішнього розпорядку, функціональних обов'язків та посадових інструкцій.
6. Премія для керівників підрозділів, професіоналів та спеціалістів за їхні професійні досягнення.

Одним із показників, що свідчать про ефективність організації оплати праці на Тов «Нейл», є структура фонду оплати праці. Тому ми можемо провести аналіз структури фонду оплати праці Тов «Нейл» у 2020–2022 роках.(табл 3.1)

Таблиця 3.1 – Структура фонду оплати праці

№	Показники	Рік		
		2020	2021	2022
1	Середньорічна вартість основних фондів	34312	32506,8	37711
2	Середньооблікова чисельність працівників, всього	239	224	232
3	Річний фонд заробітної плати	4396	6378	8921
4	Фонд додаткової	2234	2345	3567

	заробітної плати			
5	Середньорічна продуктивність праці працівників	641	735	899
6	Середньомісячна заробітна плата працівників	6132	7931	8456

Заробітна плата на ТОВ "Нейл" зросла протягом останніх років завдяки збільшенню розміру оплати праці на підприємстві. Більшість фонду оплати праці складає фонд основної заробітної плати, який у 2022 році становив 8921, у 2021 році - 6378, а в 2020 році - 4396. Фонд додаткової заробітної плати ТОВ "Нейл" складав у 2022 році 50,8% від загального фонду оплати праці, у 2021 році – 36,7%, а в 2020 році – 39,9%.

Отже, структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства в повній мірі. Крім того, якщо ми розглядаємо структуру фонду оплати праці згідно з життєвим циклом підприємства, то вона також не відповідає вимогам, що ставляться до неї.

Розробка і впровадження ефективної системи мотивації персоналу є складним проектом, який відіграє важливу роль. Важливо зрозуміти, що підвищення мотивації є тактикою для вирішення проблем підвищення продуктивності праці, оскільки це спонукає працівників до кращої роботи, задовольняючи їхні потреби.

Згідно проаналізованих даних на підприємстві, можна визначити критерії мотивації працівників на підприємстві(табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Оцінки ознак, що характеризують ділові якості співробітників на підприємстві "Нейл"

Ознаки	Питома Важливість(1-10)	Оцінка ознак (1-10)
Професійна компетентність	9	9
Точність у виконанні доручень, відповідальність	9	6
Організованість	6	6
Ефективність в колективі, комунікабельність	5	6
Ініціатива у роботі	8	4

Згідно цієї таблиці, ми можемо побачити, що професійна компетентність колективу є досить високою, як і необхідна організованість, проте не важко помітити, що працівники не завжди являються ініціативними впродовж свого робочого дня.

Нажаль, причин для цього є досить багато, і згідно цього можна зробити висновок, що необхідними стимулами праці в організації є матеріальні та нематеріальні. В той час як гроші – це те, що найбільше цікавить працівників на початку, нематеріальні стимули праці – це те, що мотивує їх до досягнень та продуктивної роботи і відданості компанії. Структуру системи мотивації персоналу ми можемо побачити у рисунку 3.1

За практикою, щоденний досвід свідчить про те, що матеріальна мотивація сама по собі не є достатньою. Надбавки, отримувані щодня, викликають зростання потреб і очікувань, які не можуть бути безкінечно задоволені.



Рис 3.1– Система мотивації персоналу на підприємстві

Отже, необхідно розробляти додаткові засоби стимулювання, які мають нематеріальний характер. Це ефективний спосіб запобігти постійному збільшенню фінансових виплат і одночасно продемонструвати співробітникам, що керівництво цінує їх, захищає їх інтереси та поважає їх.

Одним з найефективніших способів нематеріального стимулювання є створення в колективі сприятливих умов для спілкування. Корпоративна культура, заходи та події сприяють відчуттю належності до колективу та поліпшують умови міжособистісного спілкування.

На досліджуваному підприємстві незважаючи на активну участь працівників на всіх рівнях виробничого процесу, заробітні плати вважаються недостатніми.

Дефекти мотиваційної системи виникають через неефективне або недостатнє використання окремих елементів або порушення зовнішніх зв'язків між ними та блоками.

Ефективність діючої системи мотивації та її елементів на підприємстві ТОВ «Нейл» можна описати за допомогою таблиці. (оцінки експертів на шкалі від 3 до 0 балів)

Таблиця 3.3 – Задоволення працівників аспектами мотивування на підприємстві ТОВ «Нейл»

Елементи	Оцінка
Основна заробітна плата	1,0
Доплати та надбавки	1,0
Премії	0,4
В середньому по елементах матеріальної мотивації	0,8
Моральне винагородження	1,3
Моральний вплив	1,1
Створення відчуття причетності	0,4
Створення відчуття успіху	0,4
Створення відчуття власності	0,2
В середньому по елементах нематеріальної мотивації	0,9

Отже, завдяки даній таблиці ми можемо побачити, що проблем зазнали як матеріальна мотивація працівників, так і моральна, у них немає відчуття успіху та власності, щ може значно підірвати моральний дух і бажання до звершень. Також є проблеми і з матеріальним забезпеченням, таким як премії та основна зарплатня, адже без цього працівників довго мотивувати ніяк не вийде.

Їх основні потреби обов'язково повинні бути задоволені.

Концепція поліпшення системи мотивації має бути спрямована на досягнення ефективності необхідних матеріальних, моральних і фінансових витрат у контексті організаційних цілей.

Навіть якщо компанія не має безпосередніх фінансових витрат, пов'язаних з фінансуванням різних заходів або збільшенням заробітної плати працівників, важливо враховувати непрямі витрати. Ці непрямі витрати можуть

виявитися у тимчасовому зниженні продуктивності праці або відволіканні працівників від виконання своїх прямих обов'язків на посаді.

Справедлива оплата праці, як ціннісна орієнтація, виявляється в тому, що заробітна плата прямо залежить від кваліфікації та особистого трудового внеску працівників, а також порівнюється з заробітною платою колег, що виконують аналогічну роботу. І хоча заробітна плата на підприємстві зростала з кожним роком, вона все ж таки залишалась досить низькою, зважаючи на інфляцію та підвищення основної середньої заробітної плати в Україні.

Таким чином, виділення основних мотивів праці є одним із висновків.

Змістовність роботи в ТОВ "Нейл" означає, що вона є творчим та складним процесом, що має визначений результат і має приносити задоволення працівникам. Робота керівників та професіоналів в компанії є маємним і осмисленим, в той час як робота фахівців частково осмислена. Робота робочого персоналу є рутинною і не має чітко визначеного кінцевого результату, що зменшує задоволення від неї.

Загалом, система нематеріальної мотивації персоналу в ТОВ "Нейл" не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та його стратегії, оскільки практично відсутнє професійне навчання та можливості кар'єрного зростання.

3.2 Рекомендації щодо шляхів удосконалення мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Нейл»

Створення мотиваційної системи на підприємстві, яка є складовою частиною системи управління персоналом, вимагає дослідження потреб всіх категорій співробітників, створення сприятливих умов для їх задоволення, постановки досяжних цілей, забезпечення контролю над рівнем професійної і громадської активності, оцінки працівників та їхніх результатів, а також використання винагород як стимулів для продуктивної праці.

Для визначення мотиваційного профілю працівника, у компанії розроблено оціночну шкалу, що виявляє характеристики типового співробітника.

Для вибору найважливіших мотиваторів працівників у ТОВ "Нейл" використано типологію, розроблену Ю.К. Балашовим і А.Г. Ковалем, що представлена у таблиці 3.2.

Ця типологія включає п'ять типів мотивації працівників: "люмпенізований", "інструментальний", "патріотичний", "професійний" і "господарський" [9; 10]. Кожному з цих типів відповідає конкретний трудовий мотив. Нижче в табличному вигляді наведено згадані типи працівників і відповідні їх трудові потреби (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Типи працівників та їхні трудові проблеми

Мотиваційний тип співробітника	Опис наявної проблеми
Люмпенізований	Матеріальна вигода, відсутність бажання професійного зростання
Інструментальний	Значимість для працівника реальної вартості його праці, а не лише її характеру
Патріотичний	Важливість суспільного визнання участі в успіху та необхідності в організації
Професійний	Вага сутності роботи, пристрасть до виконання складних завдань як можливості самовираження
Господарський	Значення здатності приймати відповідальність

Для визначення мотиваційного профілю працівників проводиться аналіз їхнього ставлення до різних мотиваційних чинників.

Серед цих чинників матеріальні фактори становлять лише один з дванадцяти аспектів, які включають в себе високу заробітну плату, фізичні умови праці, організацію роботи, соціальні контакти, стабільні міжособові взаємини, визнання, прагнення до досягнень, владу та вплив, різноманітність і зміни, креативність, саморозвиток, цікаву та корисну роботу.

Побудова мотиваційного профілю працівника та зміни в ньому після впровадження запропонованих авторами напрямків покращення мотивації праці на підприємстві будуть представлені у подальших дослідженнях.

Система мотивації персоналу включає в собі також взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури, що стосуються винагороди співробітників. Розміри та типи винагороди повинні визначатись залежно від особистого внеску кожного працівника у досягненні цілей компанії, його навичок та компетенцій, а також з урахуванням його посади та її ринкової вартості.

Використані методи активізації повинні надати можливість кожному співробітнику повністю реалізувати свої професійні здібності на займаній посаді.

Основаючись на специфіці ТОВ "Нейл" як підприємства з виробництва цвяхів, ось декілька рекомендацій щодо найкращих способів стимулювання працівників:

Першим способом мотивування працівників на підприємстві ТОВ «Нейл». можна зазначити винагороди за продуктивність.

Необхідно систему винагород, що базується на продуктивності працівників. Наприклад, можна використовувати преміальну систему, де працівники отримують бонуси або підвищення заробітної плати за досягнення високих показників виробництва або якості продукції.

Другим важливим способом являється професійний розвиток: керівникам потрібно забезпечити можливості для професійного розвитку працівників, надати їм доступ до навчальних курсів, тренінгів і семінарів, які сприятимуть підвищенню їхніх навичок та експертизи. Додаткова освіта може стимулювати працівників до росту і розвитку у своїй професійній сфері.

Недоцільне використання преміального фонду є проблемою на підприємстві ТОВ «Нейл».

Організація має врахувати свої можливості та розглянути можливість надання значної суми надбавок і премій, щоб проявити конкретний інтерес керівництва в підтримці бажання до виконання роботи на високому рівні якості.

Тому, у ТОВ "Нейл" необхідно переглянути систему розподілу преміального фонду, з урахуванням особистого внеску кожного співробітника у досягнення цілей організації.

Ще один важливий критерій – система визнання. Треба встановити систему визнання досягнень працівників. Наприклад, можна вводити місячні або кварталні нагороди за високу якість виробництва, ідеї для покращення процесів, ефективність роботи тощо. Визнання може бути у формі грамот, сертифікатів або навіть фінансових премій.

Одним із основних факторів являється забезпечення безпеки та комфорту: Постійно забезпечуйте безпечні умови праці та комфортне робоче середовище. Це включає дотримання норм з охорони праці, надання необхідного обладнання та інструментів, а також створення зручних і ергономічних робочих місць.

Далі - тимблдинг та командні заходи: організувати регулярні тимблдингові заходи та командні діяльності, які сприятимуть підвищенню згуртованості та довіри і співпраці між працівниками. Спільні заходи можуть включати командні змагання, виїзди на природу, спортивні змагання тощо.

Ще одним способом мотивування є комфортні умови роботи, адже чим комфортніше працівник відчуває себе на робочому місці, тим більше у нього бажання йти на роботу, а у результаті і вища кількість енергії та ідей.

Тому є можливість розглянути гнучкий графік роботи, який дає працівникам більшу свободу в плануванні свого робочого часу. Це може включати роботу на зміни або можливість вибору годин роботи в межах певного рамкового графіку.

Для підвищення продуктивності та мотивації можна також забезпечити працівників участю у прибутку. Раджу «ТОВ Нейл» розглянути можливість впровадження системи участі працівників у прибутку компанії. Це може означати, що працівники отримують частину прибутку підприємства на основі їхнього внеску в досягнення фінансових цілей компанії.

І зрештою необхідно зазначити, що люди люблять відчувати свою вагомість та значущість, тому для покращення довіри та лояльності, а також

бажання до сумлінності праці, необхідно надати вплив на прийняття рішень, залучати працівників до процесу прийняття рішень, які стосуються їхньої роботи і виробничого процесу.

Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві зображені на (рис 3.2).

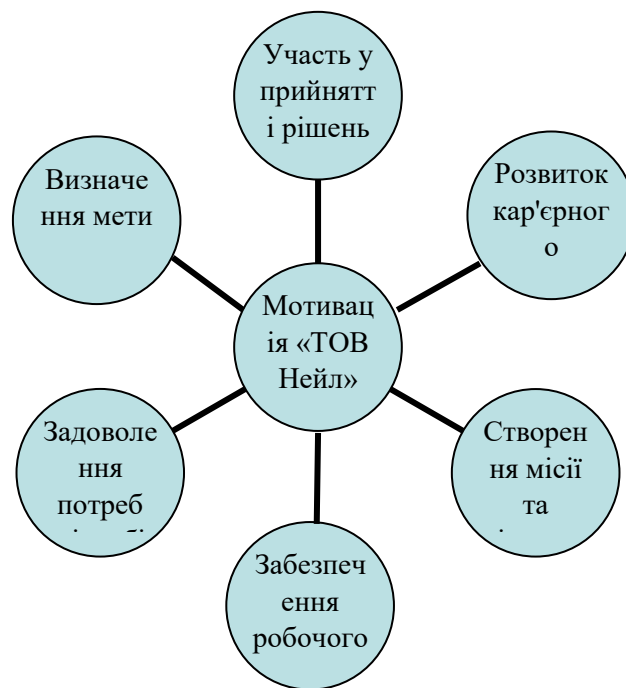


Рис 3.2 - Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві

1. **Визначення мети і чітке спрямування:** Керівництву важливо мати чітку мету та визначити конкретні цілі, які сприятимуть досягненню успіху. Це допоможе співробітникам бачити сенс своєї роботи і мати ясне розуміння того, чого вони мають досягти.

2. **Розробка стимулюючої системи:** Ефективна система стимулювання включає в себе винагороди, які відповідають досягненням співробітників. Це можуть бути матеріальні винагороди, бонуси, премії або інші форми визнання, які мотивують співробітників до досягнення високих результатів.

3. Розвиток кар'єрного зростання: Створення можливостей для професійного розвитку і кар'єрного зростання є важливим фактором мотивації. Надання співробітникам можливості отримувати нові навички, участь у навчальних програмах, тренінгах та просуватися по кар'єрній драбині стимулює їх до самореалізації та досягнення більших успіхів.

4. Створення місії та цінностей: Визначення місії, цілей та цінностей компанії і активне впровадження їх в роботу є потужним стимулом для співробітників. Якщо співробітники відчують, що їхня робота має справжній сенс і спрямована на досягнення вищої мети, це додає їм мотивації та прив'язаності до компанії.

5. Задоволення потреб співробітників: Врахування і задоволення потреб співробітників, які включають фізичні, соціальні, емоційні та розвиткові аспекти, є важливим аспектом формування ефективної мотивації. Надання можливості для самореалізації. Навчання на робочому місці допомагає розширити навички та компетенції співробітників, що в свою чергу підвищує їх ефективність та задоволеність від роботи.

6. Участь у прийнятті рішень: Залучення співробітників до процесу прийняття рішень стимулює їхню мотивацію та почуття власної відповідальності. Це може бути здійснено через командну роботу, ділові групи або впровадження системи пропозицій і побажань співробітників.

Отже, можна зробити такі висновки: основним мотивом праці для ключових співробітників ТОВ "Нейл" є можливість отримання гідної заробітної плати та просування по кар'єрній драбині.

Проте це є далеко не єдиний фактор та обов'язково потрібно враховувати покращення умов праці та турботу про здоров'я та емоційне задоволення людей, що працюють на даному підприємстві.

Висновки

Удосконалення мотивації праці на підприємстві є актуальним завданням, яке потребує системного аналізу та розробки ефективних стратегій. У підсумку, ця дипломна робота має на меті удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві, були проведенні дослідження з метою виявлення факторів, що впливають на мотивацію працівників, та запропоновані конкретні заходи для підвищення мотивації та задоволеності персоналу.

Сьогодні жодна управлінська система не може працювати без ефективної системи мотивації праці, яка мотивує кожного співробітника до праці, що є якомога більш продуктивними та якісними для досягнення поставленої мети.

У першому розділі роботи розглядається суть та зміст мотивування та стимулювання персоналу, аналізуються методики мотивації персоналу а також розкриваються теоретико-методичні засади удосконалення мотивації праці.

У другому розділі проводиться аналіз діючої системи мотивації працівників виробничого підприємства ТОВ «Нейл», його фінансової діяльності та продуктивності.

У третьому розділі визначаються проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу, а також він присвячений пошуку шляхів удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Нейл».

Ефективна мотивація працівників визнається як невід'ємний елемент успіху будь-якого підприємства. Задоволені та мотивовані співробітники виявляють підвищену продуктивність, проявляють велику відданість своїм обов'язкам та виявляють ініціативу. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція безперервно зростає, а очікування клієнтів стають все вищими, значення ефективної мотивації працівників виходить на перший план.

За час мого стажування я отримувала досвід в ТОВ "НЕЙЛ", яке займається виробництвом та постачанням цвяхів на український та європейський ринки та процесами транспортації.

Отже, робимо висновок, що у ТОВ "НЕЙЛ" чистий дохід щороку мав позитивну тенденцію.

Чистий дохід та собівартість пропорційно збільшувались протягом аналізованих років. У 2021 дохід зменшився на 56,007%, а у 2022 на 40,7%. У свою чергу собівартість спочатку зросла на 68,62%, та у 2022 збільшилась на 22,57.

Фінансові результати до оподаткування дорівнювали 2 947,1 тис.грн у 2020, 3 026,5 тис.грн у 2021 та значно підвищились до 11 861,5 у 2022 році.

Підприємство має сильні сторони, як стійку конкурентну позицію, невисоку вартість продукції та гарне матеріально-технічне забезпечення. Проте має й слабкі сторони, такі як: відсутність розгалуженої збутової мережі і недостатній управлінський досвід та проблеми з мотивацією праці.

Отже, дана дипломна робота має велике значення для практичного застосування результатів дослідження удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві. Вона сприятиме розвитку ефективної системи управління персоналом, забезпеченню задоволеності працівників та підвищенню їхньої продуктивності, що стане основою для успішного функціонування та розвитку підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

Окрім того, дослідження удосконалення мотивації праці на підприємстві може слугувати важливим внеском у наукову спільноту, сприяючи розширенню теоретичного розуміння мотивації праці та розробці нових підходів до управління персоналом. Вона може стати вихідним пунктом для подальших досліджень у галузі управління людськими ресурсами та розвитку організаційної культури.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
2. Планування рекламної діяльності. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <https://posibniki.com.ua/post-planuvannya-reklamnoio-diyalnosti>.
3. Рентабельність підприємства – Вікіпедія: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html>
4. Мішура В. Б., Спіцин В. Є. «АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%963\(24%D0%95\)_2017/article/19.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%963(24%D0%95)_2017/article/19.pdf).
5. . Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.
6. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55
7. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності: навч. посібник. Дрогобич: Посвіт, 2007. 108 с.
8. SWOT-аналіз: Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. 3-е вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2008. 258 с.
9. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2020/1109/235.zip>.
10. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

11. ТОВ "Академія навичок", Мотивація персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
12. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників / Т.Ю. Шафранська, О.В. Коломієць [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
13. В. Б. Васюта, Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
14. Коротков Е.М. Концепція менеджменту / Е.М. Коротков. – М., 2007. – 303 с.
15. Рульєв В.А. Менеджмент: Навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
16. Гончаров В.Н. Роль мотивації в системі управління персоналом / В.Н. Гончаров, А.В. Черкасов // Економіка. – № 4 – 2008. – С. 108–111.
17. Полякова, О. В., Логвінова, К. В. (2016). Формування мотивації праці на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, (170), 186-193.
18. Теорія мотивації В. Врума [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%92._%D0%92%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B0
19. Горобець, А. В., Герасимович, О. О. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету, 3(82), 91-98.
20. Карбованець, В. Л., Мельник, І. В. Мотиваційні засади стимулювання працівників підприємств. // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, (3), 141-146.

21. Стецюк, М. Мотивація праці як основа підвищення ефективності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. // Серія: Економіка і менеджмент, (36), 51-56.

22. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.

23. Кожанова Е.Ф. Економічний аналіз : навч. посібн. / Кожанова Е.Ф., Отенко І.П., Серікова Т.М., Куликов П.М. / Харківський національний економічний університет. - [Третьє вид., перероб. и доп.]. - Х.: ХНЭУ, 2009. - 156 с.

24. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007.– вип. 12. Ч. 1. – С. 232-236.

25. 1 Колько-Рівера, Марк Е. (2006). «Відкриття пізнішої версії ієрархії потреб Маслоу: самоперевершення та можливості для теорії, досліджень та об'єднання». Огляд загальної психології. Том 10, № 4, 302—317.