

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ «Ремтехналадка»)»**

Виконала: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Носенко М.В.

Керівник: Васюта В.Б.

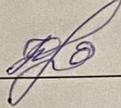
Рецензент: Чайкіна А.О.

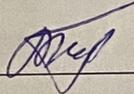
Полтава – 2024 р.

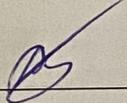
Консультанти:

з кафедри ЕП та М: – охорона праці

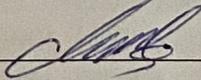
18 . 06 . 2024 р.  Васюта В.Б.

Здобувач 18 . 06 . 2024 р.  Носенко М.В.

Керівник роботи 18 . 06 . 2024 р.  Васюта В.Б.

Нормоконтроль 18 . 06 . 2024 р.  Васюта В.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 18 . 06 . 2024 р.  М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська
“15” квітня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Носенко Марина Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства
(на матеріалах ТОВ «Ремтехналадка»)

керівник роботи Васюта В.Б., к.т.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “08” грудня 2023 року №1481/1-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та
методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі
документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність
підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти системи мотивації праці на підприємстві.
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ
«Ремтехналадка». Розділ 3. Розроблення заходів щодо вдосконалення системи
мотивації праці персоналу на ТОВ «Ремтехналадка»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 24 аркушів представлений у
Додатку Е

6. Консультанти розділів роботи

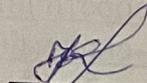
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.04.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

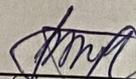
№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач


(підпис)

Носенко М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Васюта В.Б.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

- 40. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
- 41. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
- 42. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Носенко М.В. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства (на матеріалах ТОВ «Ремтехналадка»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 167 сторінок, 14 таблиць, 54 рисунків, 94 найменувань використаної літератури, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є персонал та господарська діяльність ТОВ «Ремтехналадка».

Предметом дослідження є сутність і методи мотивації праці персоналу та основні економічні і фінансові показники ТОВ «Ремтехналадка».

Основна мета даної роботи полягає у аналізі системи мотивації праці персоналу та розробці напрямів її удосконалення на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання: розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації праці на підприємстві; з'ясовано сутність понять «мотивація», розглянуто складові системи мотивації праці на підприємстві та основні зарубіжні та вітчизняні концепції мотивації праці на підприємстві; здійснено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Ремтехналадка»; системи мотивації праці на підприємстві; сформульовано основні напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу на товаристві.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, заробітна плата, продуктивність праці, трудомісткість, чисельність персоналу, коефіцієнт використання робочого часу, матеріальна та нематеріальна мотивація.

ABSTRACT

Nosenko M.V. Improvement of the labor motivation system of the company's personnel (based on the materials of "Remtechnaladka" LLC). Typescript. Bachelor's qualification work for obtaining the first level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" - National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2024.

The work contains 167 pages, 14 tables, 54 figures, 94 titles of used literature, 6 annexes.

The object of the study is the staff and business activities of "Remtechnaladka" LLC.

The subject of the study is the essence and methods of staff motivation and the main economic and financial indicators of "Remtechnaladka" LLC.

The main purpose of this work is to analyze the system of motivation of staff and develop areas for improvement at the enterprise in modern business conditions.

In accordance with the set goal, the following tasks were solved in the work: the theoretical aspects of the system of work motivation at the enterprise are considered; the essence of the concepts of "motivation" is clarified, the components of the system of work motivation at the enterprise and the main foreign and domestic concepts of work motivation at the enterprise are considered; the analysis of the basic economic and financial indicators of activity of "Remtechnaladka" LLC; work motivation systems at the enterprise; the main directions of improvement of the system of motivation of work of the personnel at the company are formulated.

Key words: motivation, motivation system, wages, labor productivity, labor intensity, number of staff, working time utilization rate, material and intangible motivation.

ЗМІСТ

Вступ	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти системи мотивації праці на підприємстві	10
1.1. Поняття, сутність та види мотивації праці, складові системи мотивації праці на підприємстві	10
1.2. Методи мотивації праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання	14
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства.....	28
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Ремтехналадка».....	34
2.1. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі.....	34
2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства.....	38
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства.....	45
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	53
Розділ 3. Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Ремтехналадка».....	59
3.1. Аналіз системи мотивації праці на товаристві.....	59
3.2. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка».....	81
Висновки та пропозиції.....	87
Глосарій.....	91
Список використаних джерел.....	99
Додаток А.	109
Додаток Б. Організаційна структура управління ТОВ «Ремтехналадка».....	130

Додаток В. Бухгалтерська та статистична звітність за 2020 рік.....	132
Додаток Г. Бухгалтерська та статистична звітність за 2021 рік	135
Додаток Д. Бухгалтерська та статистична звітність за 2022 рік	139
Додаток Е. Ілюстративний матеріал	143

ВСТУП

Мотивація праці є ключовим фактором, що стимулює до ефективної роботи та активної діяльності, спрямованим на досягнення цілей підприємства та задоволення особистих потреб. Існує безліч способів на мотивацію особистості, але важливо враховувати, що методи забезпечення ефективного на мотивацію трудової діяльності можуть змінюватися. Один і той самий чинник, який мотивує працівника, вже завтра може знижувати його мотивацію. Тому для розробки дієвих мотивів необхідно вивчати його потреби, установки, бажання та пріоритети.

Мотивація працівника здійснюється як за допомогою сучасних форм і методів матеріального стимулювання, так і за допомогою трудових і статусних мотивів. Вони залишаються важливим способом на працівників, підвищуючи їх трудову активність і сприяючи досягненню високих результатів діяльності.

У процесі управління персоналом використовують різні методи мотивування. Вони є способи управлінського на персонал задля досягнення певних цілей і передбачають застосування різних прийомів для активізації діяльності працівників.

Система мотивації - це комплекс заходів для досягнення цілей підприємства, що заохочують персонал до більш ефективної праці. Недостатня мотивація персоналу є третьою за важливістю причиною, що перешкоджає зростанню бізнесу будь-якої компанії. Чим більше мотивований працівник, краще він використовує свій потенціал, що, своєю чергою, призводить до отримання бажаного результату й ефективнішої роботи підприємства.

Саме тому обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною.

Метою роботи є аналіз системи мотивації праці персоналу ТОВ «Ремтехналадка» та розробка напрямів її удосконалення.

Об'єкт дослідження: персонал та господарська діяльність ТОВ Ремтехналадка.

Предмет дослідження: сутність мотивації праці персоналу, методи аналізу

її ефективності та основні економічні та фінансові показники ТОВ «Ремтехналадка».

Для виконання поставленої мети необхідно:

- з'ясувати сутність понять «мотивація» та складові системи мотивації праці на підприємстві.

- ознайомитися з основними методами мотивації

- здійснити аналіз основних показників діяльності ТОВ «Ремтехналадка».

- провести аналіз системи мотивації праці на підприємстві та запропонувати підприємству напрями її удосконалення.

Дослідження, проведені в даній роботі, висновки та пропозиції ґрунтуються на практичному аналізі роботи ТОВ «Ремтехналадка» та можуть бути рекомендовані для впровадження на даному підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, сутність та види мотивації праці, складові системи мотивації праці на підприємстві

Вперше термін «мотивація» увів у науковий обіг А. Шопенгауер в 1900–1910 рр. у статті «Чотири принципи достатньої причини». За цей час поняття «мотивація» пройшло етапи еволюції від політики покарання і винагороди до сприйняття працівника головною фігурою на підприємстві, від роботи якої залежать кінцеві результати господарської діяльності [10].

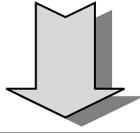
В економічній літературі є багато визначень мотивації, що розкривають сутність цього поняття (табл. А.1 Додатку А).

У загальному розумінні, термін "мотивація" визначається як комплекс факторів, що підштовхують людину до виконання певних дій [10]. Залежно від активності людини, "мотивація" може розглядатися як процес свідомого ним вибору типу дій, який залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як стимули та мотиви.

В управлінському контексті, "мотивація" розглядається як функція керівництва, що спрямована на формування стимулів для працівників та спонукання їх працювати з великим захопленням. Також вона впливає на працівника у довгостроковій перспективі з метою зміни його ціннісних орієнтацій та інтересів, а також формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [10]. Ці інструменти дозволяють забезпечити працівникам змістовну спрямованість, визначають чіткі орієнтири та стандарти поведінки, за якими вони отримують винагороду [9].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати безліч завдань (рис. 1.1).

Завдання, що вирішуються керівництвом підприємства за допомогою мотивації



залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
популяризація результатів праці кращих працівників;
застосування різноманітних форм визнання заслуг;
покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Рисунок 1.1– Завдання, що вирішуються керівництвом підприємства за допомогою мотивації

Процес мотивації як процес впливу на поведінку людини складається із кількох послідовних стадій (рис.1.2) [12] .

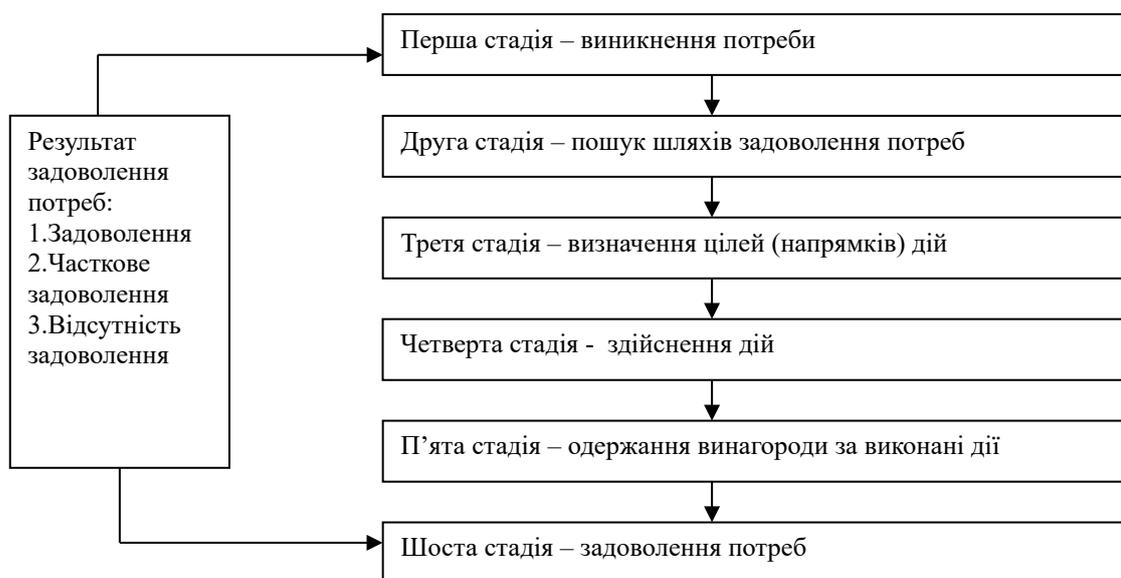


Рисунок 1.2 – Зміст мотиваційного процесу [52]

Види мотивації класифікують за такими ознаками (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Класифікація мотивації праці персоналу

Сутність кожного виду мотивації за представленими вище ознаками наведено у таблиці А.2.

Система мотивації представляє собою комплекс заходів для досягнення мети підприємства, які заохочують персонал підприємства до більш ефективної праці [54].

Ефективна система мотивації повинна включати в себе наступні елементи:

- справедливу заробітну плату,
- соціальні гарантії,
- передбачати участь працівників в управлінні підприємством,
- у розподілі прибутків,
- ротацію персоналу,
- особисте та публічне визнання,
- здоровий соціально-психологічний клімат в колективі.

Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на наступних принципах (рис. 1.4).

Для забезпечення ефективності мотивації та спрямування її на розвиток персоналу та підвищення продуктивності його діяльності, необхідно впроваджувати систему мотиваційного моніторингу.



Рисунок 1.4 – Принципи побудови системи мотивації персоналу [65]

Послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві представлено на рисунку 1.5 [16].

Аналізуючи досвід фахівців з управління персоналом, можна виділити найбільш розповсюджені помилки при побудові системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

Серед них виплати постійних премій, застосування одного з видів мотивації (матеріальної чи нематеріальної), застосування «чужих» систем мотивації (інших підприємств) без врахування специфіки діяльності, встановлення недосяжних показників, тощо.

Тому можна стверджувати, що на кожному підприємстві повинна розроблятися власна система мотивації праці, яка буде враховувати умови діяльності, цілі, відображати корпоративну культуру [31].

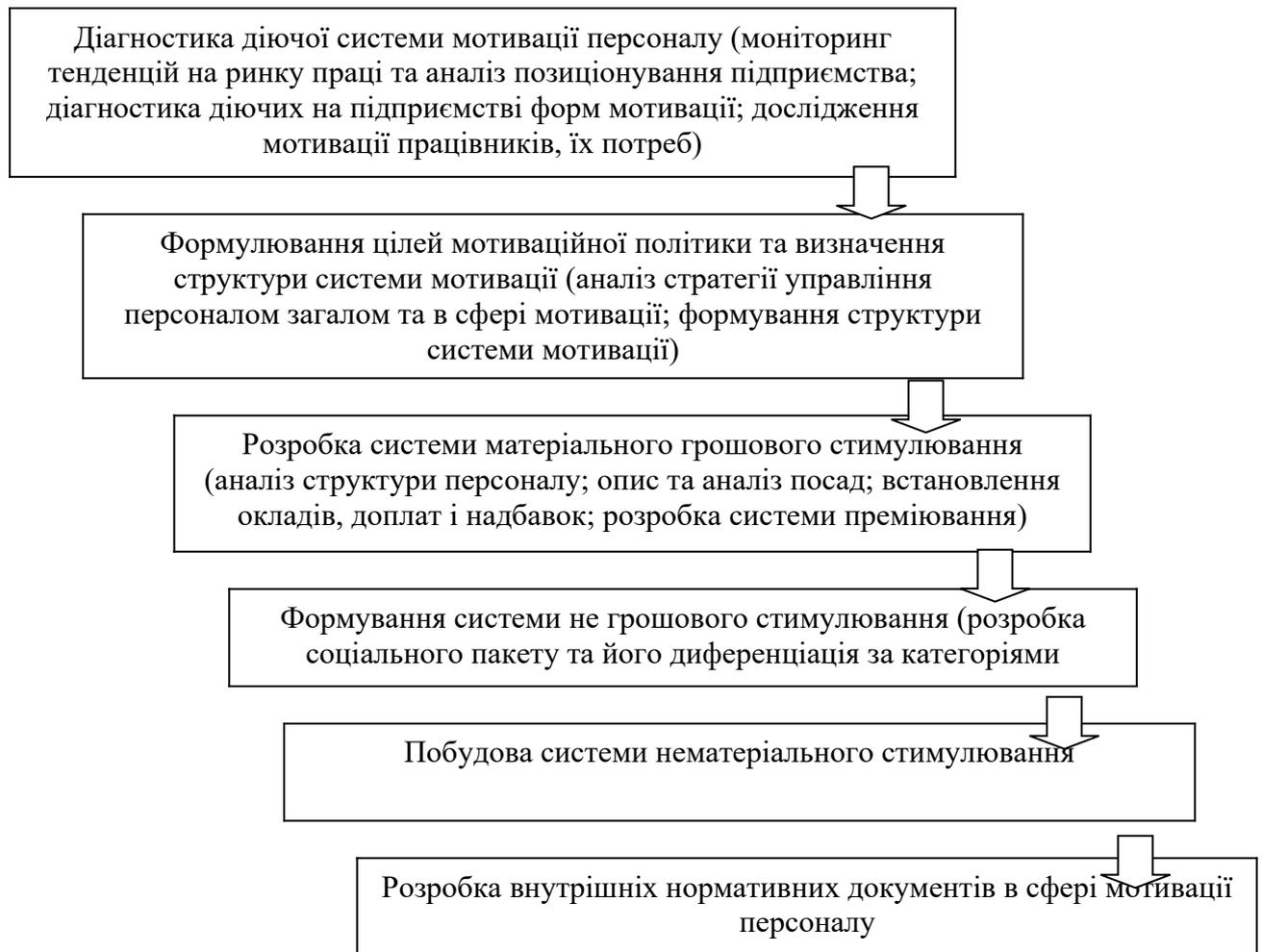


Рисунок 1.5 – Послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві

Тільки за цих умов вона буде ефективною і дасть змогу стимулювати персонал, підвищити ефективність його діяльності та досягти підприємством своїх цілей. Отже, основне завдання системи мотивації праці на підприємстві полягає до підбору засобів та методів ефективного впливу на персонал для підвищення ефективності його діяльності.

1.2. Методи мотивації праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання

Розробляючи мотиваційні програми, спираються на рівень задоволення потреб окремого працівника або групи працівників. Дані багатьох досліджень

показують, що задоволення матеріальних потреб все ще залишається найбільш актуальними для працівників вітчизняних підприємств [57].

Дані досліджень Ю.І. Палеха свідчать про те, що при розробці систем мотивації, її автори часто припускаються помилки, оцінюючи ієрархію мотивів працівників виходячи із власної структури мотивів.

Для об'єктивної картини в цьому питанні необхідно виявляти безпосередньо основні потреби працівників, аналізувати їх.

Такі помилки в розробці систем мотивації забезпечення персоналу можуть мати негативні наслідки для підприємства, тому врахування помилок в системі мотивації дозволить уникнути можливих труднощів та проблем.

Основні типові помилки, що допускаються при розробці систем мотивації на підприємстві наступні (табл. А.3 Додатку А).

На протязі значного періоду часу в Україні мотивація була утриріччям ідеології комунізму, а її принципи підкорялися конкретним стандартам та нормам. Керівництво структурних підрозділів використовувало лише ті методи мотивації, які надходили "зверху". Найважливіші мотиватори періоду соціалізму і сучасного етапу розвитку можна виділити у таблиці А.4 (Додаток А) [21].

Відомі теорії класиків допомагають усвідомлювати потреби, мотиви та чинники, які рухають персоналом. Вони містять практичні рекомендації і можуть використовуватися в управлінні працівниками підприємства (табл.А.5 Додатку А).

Розглянемо основні чинники формування системи мотивації персоналу підприємства [61]. На більшості вітчизняних підприємств виникає ситуація, коли існуюча система мотивації перешкоджає розвитку працівників. Цьому сприяють наявність покарань за провини, існування заохочень за досягнення то поточна оплата праці існують скрізь

Учені-економісти виокремлюють чотири основні групи мотивів трудової діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові соціальні. Орієнтовану структуру цих мотивів надає О. І. Лупенко (табл. А.6 Додатку А).

Отже, ідеальна праця повинна ґрунтуватися на таких основних принципах мотивації (рис. 1.6).

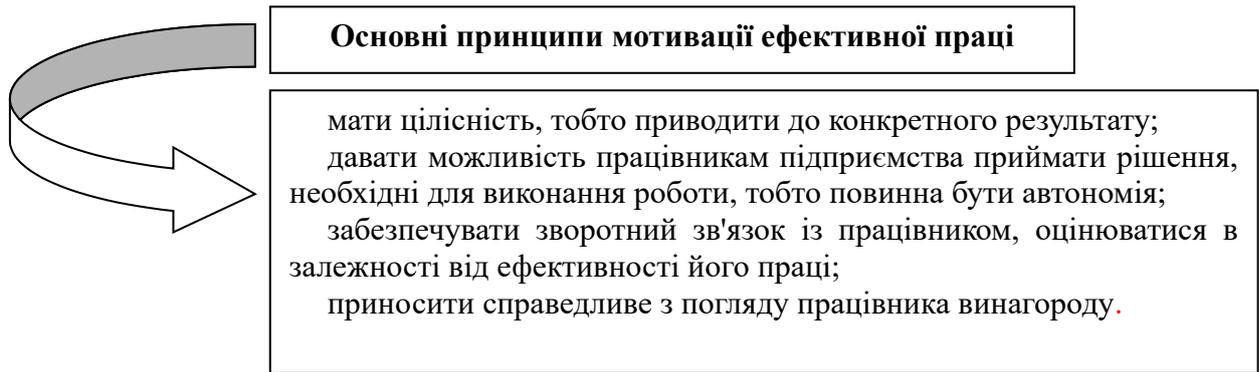


Рисунок 1.6 – Основні принципи мотивації ефективної праці

Організована відповідно до цих принципів праця забезпечує внутрішнє задоволення, яке є потужним мотиваційним чинником, що стимулює виконання роботи якісно [63].

На рисунку 1.7 наведено модель формування внутрішньої мотивації працівників та її впливу на результати праці.

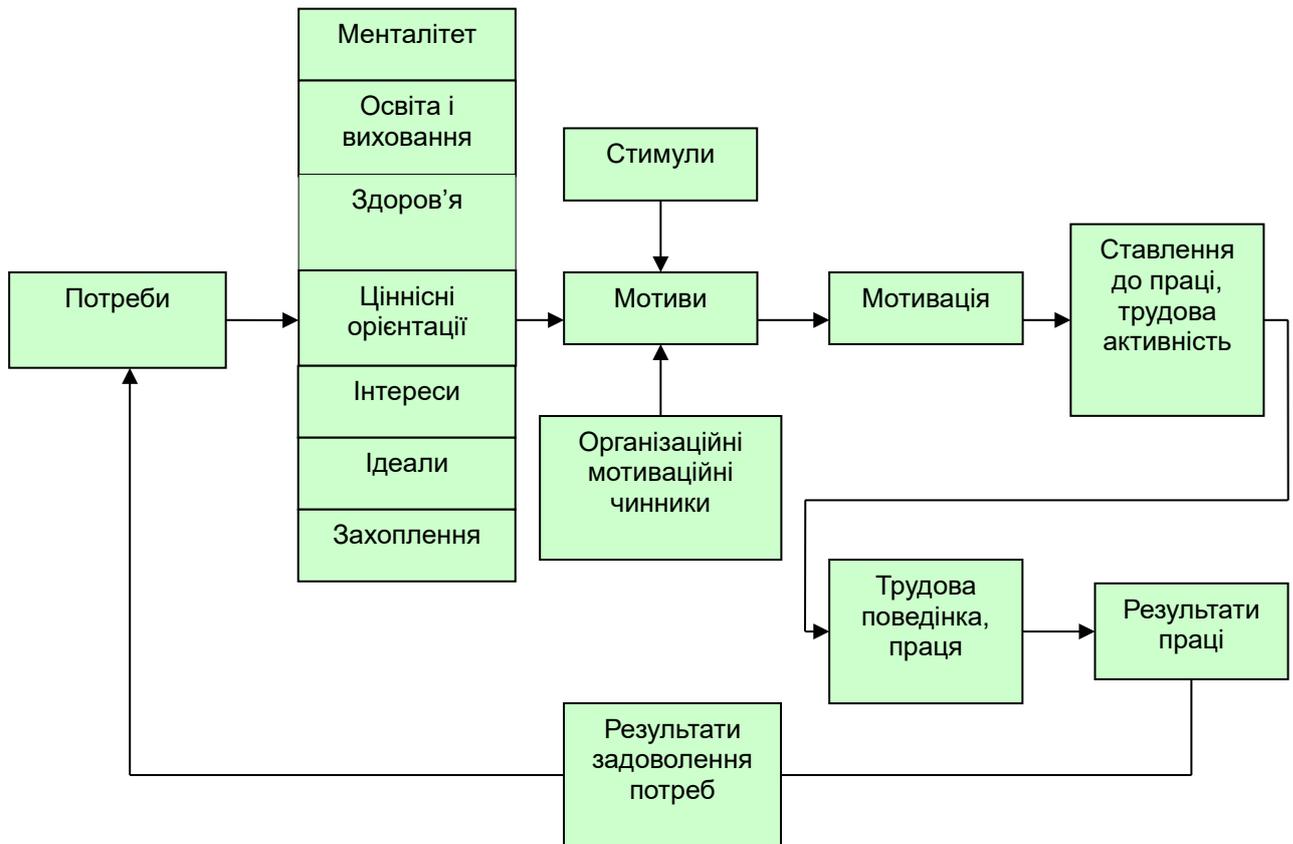


Рисунок 1.7 – Модель формування системи мотивації праці та її вплив на результати праці

Чинники впливу на стан мотивації праці можна класифікувати згідно з рівнями управління економікою (рис. 1.8).

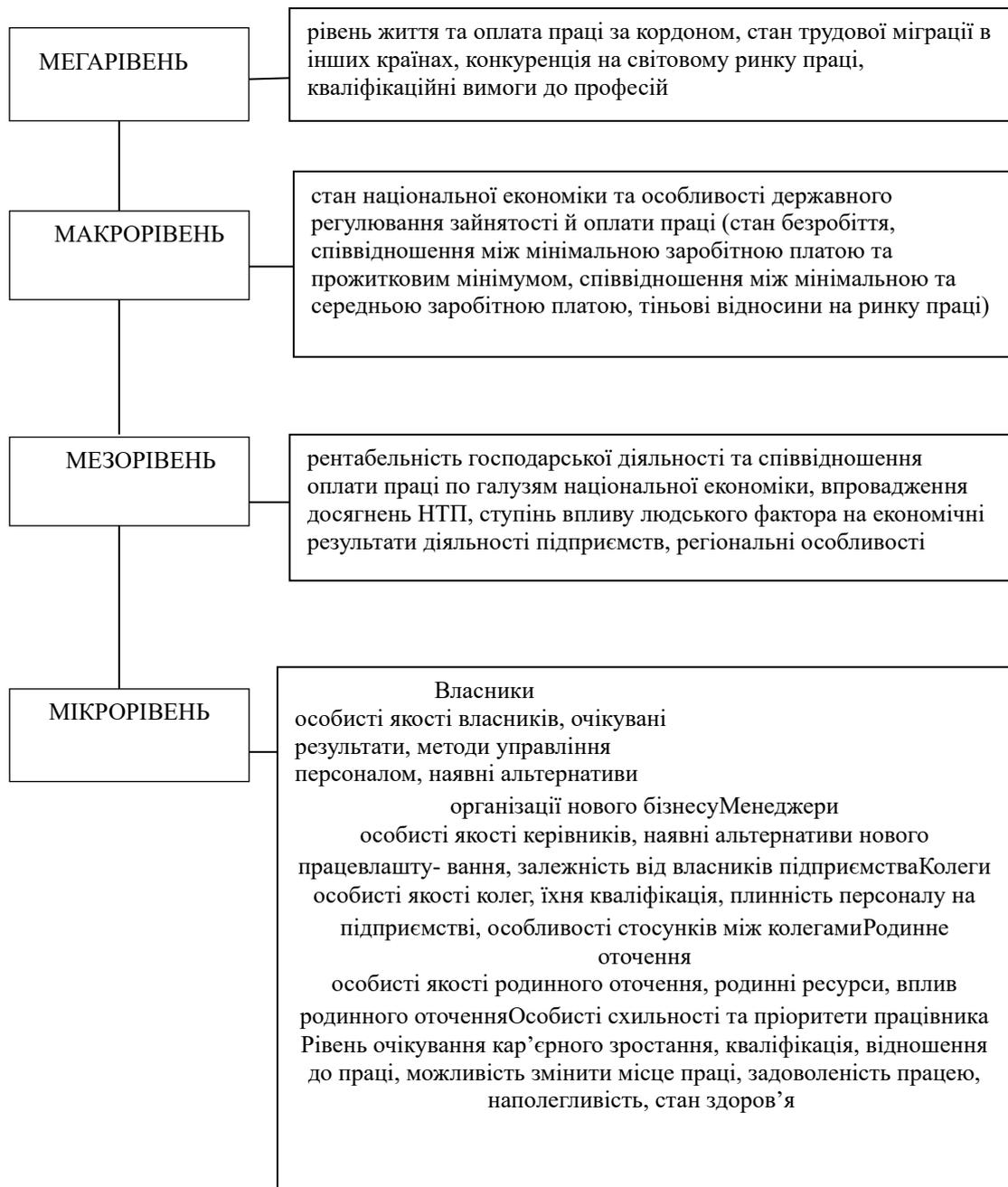


Рисунок 1.8 – Чинники впливу на мотивацію праці працівника підприємства

Мотивування – це постійна наполеглива системна робота фахівців із управління персоналом, економіки та організації праці. З метою підтримання позитивної мотивації працівників необхідно аналізувати потреби та рівень їх задоволення, вивчати інтереси, здібності, нахили, цінності та установки, трудову поведінку та рівень задоволеності роботою.

Розглянемо визначені зарубіжні моделі системи мотивації праці, а саме японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську. Визначення традиційної особистої ставки ґрунтується на віці та стажі працівника. Оцінка результативності праці та професійний розряд є основою для розрахунку трудової тарифної ставки, яка відома як "ставка за кваліфікацію".

Її використання робить неможливим автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску. Саме це і посилює мотивацію до праці [13].

У американській моделі великий акцент робиться на матеріальних стимулах. Застосовуються різні форми годинної оплати праці з чітко визначеними завданнями і системами преміювання. Система оплати праці виявляє гнучкість завдяки періодичній атестації працівників. Ця модель передбачає перегляд розміру зарплати кожні три місяці в перший рік роботи, а після цього – через кожні півроку або рік [24].

Французька модель формування системи оплати праці включає дві ключові складові: індексацію заробітної плати, яка залежить від рівня вартості життя, та індивідуалізацію оплати праці. У Франції принцип індивідуалізації оплати праці реалізується через урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості раціоналізаторських винаходів та рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують два варіанти системи оплати праці, які залежать від прибутку підприємства. Грошова модель ґрунтується на регулярних доплатах від певного відсотка прибутку до встановленого рівня заробітної плати, тоді як акціонерна модель передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Слід відзначити, що заробітна плата на підприємствах Великобританії, як правило, залежить від рівня прибутку підприємства, що робить її менш стабільною.

Німецька модель мотивації праці базується на поєднанні стимулювання праці та соціальних гарантій. Держава усуває прояви несправедливості та захищає всіх обділені та беззахисних, що робить ринкове господарство

Німеччини соціальним [58].

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою. Вона спрямована на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки проводять політику солідарної заробітної плати, яка ґрунтується на принципах рівної оплати за однакову працю та скороченні розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Аналіз моделей мотивації європейських країн свідчить про те, що система мотивування праці не може бути ефективною без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працівників [69].

Основним мотивуючим чинником працівників українських підприємств є гарантована заробітна плата. При цьому до уваги не береться ні інтенсивність, ні якість праці. Більшість працівників виявляють бажання мати роботу, яка забезпечує спокійний графік та стабільний, хоч і скромний, дохід, ніж віддаватися інтенсивній праці заради високої винагороди. Поведінка людей формується під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, які слід враховувати в процесі мотивації.

Наприклад, для британців та американців особливо важливою є повага. Французи та індійці звертають увагу на специфіку виконуваної роботи. Німці приділяють значення взаємодії з колегами. Японці, у свою чергу, приділяють увагу розміру заробітної плати.

У таблиці. А.7 (Додатку А) представлено порівняльний аналіз виявлених особливостей загального механізму мотивації персоналу українських підприємств [69] із мотиваційними механізмами персоналу підприємств країн розвинутої ринкової економіки [21].

Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу українських та європейських підприємств показав, що вітчизняні підприємства при виборі методів мотивації майже не використовують участь у прибутках і капіталі, що є дуже популярним методом мотивації в інших країнах [21].

Отже, мотивація здійснює великий вплив на ефективність трудової діяльності працівників підприємства. Застосування ефективною мотивації

працівників забезпечує покращення результатів їх праці. рекомендується, при розробці системи мотивації на підприємстві враховувати всі види мотиваційних факторів. Саме в цьому випадку система мотивації персоналу буде ефективною та сприятиме досягненню цілей підприємства.

Мотивацією до праці є спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для досягнення цілей підприємства та задоволення власних потреб [28].

Існує багато способів впливу на мотивацію людини. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності мають властивість змінюватись. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує людину до ефективної праці, вже завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов. Тому для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника необхідно вивчати його потреби, настанови, бажання, пріоритети.

Мотивування працівників можливе із використанням як сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих, так і трудових та статусних мотивів. Вони залишаються важливим способом впливу на працівників і сьогодні, підвищуючи їх трудову активність та сприяючи досягненню високих результатів діяльності [53,76].

Проблеми формування сучасного мотиваційного механізму за умов, що склалися в Україні, мають важливе значення. При цьому важливим є створення та використання нових методів оцінки якості роботи персоналу на підприємствах, що мотивували б працівників та сприяли підвищенню результативності їх праці. Наразі на вітчизняних підприємствах із різних систем мотивування персоналу застосовують лише окремі їх елементи.

Результати наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених привели до вирішення теоретичних та прикладних аспектів проблеми мотивування персоналу [72].

Мотиваційні процеси мають відповідати певним принципам, що лежать в основі ефективного управління персоналом. Вони дуже різноманітні та багаторівневі і поширюються на різні сфери діяльності людини.

Принципи управління мотивацією персоналу групуються за певними ознаками (рис. 1.9).

Недотримання цих принципів призводить до зниження рівня продуктивності праці персоналу, погіршує морально-психологічний клімат на підприємстві, дестабілізує його роботу [82].

В процесі управління персоналом використовують різноманітні методи мотивування. Вони представляють собою способи управлінського впливу на персонал для досягнення певних цілей та передбачають застосування апаратом управління підприємства різних способів впливу на працівників для активізації їх діяльності.



Рисунок 1.9 – Принципи управління мотивацією персоналу на підприємстві

Основні методи мотивації представлено у таблиці А.8 (Додаток А).

Серед великого різноманіття для використання на підприємствах обираються лише ті методи, які відповідають певним цілям і враховують

чинники, що впливають на них. До таких чинників можна віднести: чисельність і структуру персоналу, організаційну культуру, поточні результати господарської діяльності, етапи життєвого циклу підприємства тощо [91].

Основні методи управління мотивуванням персоналу представлені на рисунку 1.10.

В економічній літературі авторів виділяють три основні види методів мотивування. Так, Шегда А.В. умовно поділяє методи за характером впливу на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації, тобто економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Організаційно-розпорядчі методи мотивації базуються на владі, дисципліні, відповідальності, покараннях, стягненнях. При застосуванні цієї групи методів необхідно враховувати їх особливості:

- прямий вплив, що здійснюється на об'єкт управління;
- обов'язкове виконання адміністративних рішень, визначених вищими керівними органами для підпорядкованих об'єктів;
- суворі відповідальність у разі невиконання приписаних вказівок та розпоряджень.

За роллю у процесі управління засоби впливу (регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, повноваження тощо) класифікують у дві групи організаційно-розпорядчих методів впливу: організаційно-стабілізаційні та розпорядчі.

Головною є перша група методів. Саме вона пояснює мету та завдання трудової діяльності, визначає та закріплює функціональні обов'язки персоналу, встановлює допустимі норми поведінки тощо.

Організаційно-розпорядчі методи мотивування базуються на примусі до виконання діяльності. При цьому необхідно не забувати про справедливе нормування праці, створення сприятливих її умов, урахування внутрішніх потреб працівника тощо.

Ознака	Методи	Характеристика методів	Застосування
За способом врахування інтересів персоналу	Методи прямого впливу	Безпосередньо впливають на керовану систему	Накази, інструкції, положення, тарифи
	Методи непрямого впливу	Створюють умови для впливу на керовану систему	Стимули, методи формування колективів
	Методи матеріальної мотивації	Враховують майнові та фінансові інтереси персоналу	Матеріальні (економічні) стимули
	Методи соціальної мотивації	Передбачають стимулювання індивіда до орієнтації на соціально важливі інтереси	Соціальні норми, моральні стимули
За характером впливу	Методи владної мотивації	Передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи і чітке їх виконання	Організаційно-розпорядчі документи (накази, вказівки, інструкції тощо)
	Кількісні методи	Передбачають вплив із використанням кількісних показників	Калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули
	Якісні методи	Передбачають вплив із використанням якісних показників	Вказівки, інструкції, методи добору колективу за психофізичними факторами
	Економічні методи	Реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах, через використання товарно-грошових відносин для задоволення потреб	Економічні плани, матеріальні стимули
	Соціальні та психологічні методи	Сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються	Соціальні плани, моральні стимули, методи формування соціально-психологічного клімату в колективі
	Адміністративно-розпорядчі методи	Активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації загалом та на окремих її працівників	Інструкції, накази, догани, розпорядження нормування витрат
	Погоджувально-договірні методи	Задовольняють інтереси працівника та інтереси підприємства	Колективні переговори, договори, взаємні консультації

Рисунок 1.10 – Методи управління мотивуванням персоналу підприємств

Ці групи методів доцільно застосовувати разом, оскільки вони доповнюють одна одну, є взаємозамінні, що визначається особливостями підприємства [80].

Іншу групу методів управління мотивацією персоналу вчені розглядають у комплексі, як соціальні та психологічні методи.

Під соціальними методами в економічній літературі визначають процеси формування та розвитку трудових колективів, окремих працівників, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Важливість цих методів полягає у можливості виявити серед працівників лідерів, націлити на кінцеві результати трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, сприяти вирішенню конфліктів у колективі.

Так, до складу соціальних методів М.М. Вороновська [67] відносить: соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується при розробці планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.

Соціальне нормування полягає в наявності соціальних норм, які регламентують поведінку окремих осіб і їхніх груп у колективі.

Соціальне регулювання є заходами із підтримання соціальної справедливості у колективі та вдосконалення соціальних відносин між працівниками.

Соціальне планування полягає у постановці соціальних цілей та критеріїв, розробленні соціальних нормативів та планових показників, досягненні кінцевих соціальних результатів [53].

Серед елементів, що регулюються соціальними методами виділяють:

- соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, спостереження, співбесіда);
- особисті якості (ділові та моральні якості, переваги та вади);
- мораль (державна, суспільна, релігійна, колективна, особиста);
- партнерство (ділове, дружнє, захоплення, сімейне);

- змагання;
- спілкування (міжособове, особове, вербальне, невербальне);
- переговори;
- конфлікти (міжособові, особові, рольові, ділові, сімейні).

Психологічні методи – методи, що спрямовані на конкретну особистість працівника, використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників підприємства та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони зазвичай суворо персоніфіковані та індивідуальні.

Виділяють такі основні групи психологічних методів управління мотивуванням персоналу [53]:

- методи психологічного спонукання (мотивування), що полягають у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної діяльності завдяки розвитку ініціативи та підприємливості;
- методи формування і розвитку трудового колективу, що напружені на підтримку на оптимальному рівні кількісного співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;
- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, що полягають у створенні оптимальних відносин між працівниками і керівником, установленні принципів соціальної справедливості;
- методи професійного відбору і навчання, що стимулюють розвиток компетентності співробітників, позитивно впливають на якість їх праці.

Виділяють основні способи психологічного мотивування персоналу [9]:

- переконання - зміна думки особи на основі логічної побудови обґрунтованої версії;
- спадковість - прагнення людини до спадкоємства, навіть якщо вона сама цього не усвідомлює;
- залучення - активізація виконання яких-небудь дій, не стільки виходячи з інтересів суб'єкта управління, скільки з власних потреб;
- навіювання - вплив на психіку людини, який пов'язаний із зниженням

свідомості під час сприйняття змісту, в умовах відсутності цілеспрямованого активного його розуміння, логічного аналізу та оцінки у співвідношенні з минулим досвідом і певним станом суб'єкта;

– психологічний тиск, заснований на примусі об'єкта мотивування до активізації його страхів.

Економічні методи серед методів впливу на трудову діяльність персоналу є головними.

Економічні методи визначаються як система мотивів та стимулів, що спонукають весь персонал до ефективної трудової діяльності задля досягнення загальних результатів.

Серед економічних методів мотивування виділяють: планування, господарський (комерційний) розрахунок, ціноутворення (цінова політика), фінансування (фінансова політика), податки, матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, участь у прибутках, матеріальні пільги та виплати).

Практичне втілення системи мотивації персоналу відбувається завдяки використанню широкого кола методів, класифікація яких представлена на рисунку 1.11.

Крім загальноновживаної класифікації методів мотивування, існує поділ на індивідуальні та групові, на зовнішні та внутрішні винагороди. До внутрішніх відносять задоволення від виконаної роботи, відчуття власної компетентності та самоповаги. До зовнішніх - винагороду, яку забезпечить керівник.

Реалії сьогодення свідчать, що на більшості вітчизняних підприємств існуюча система мотивації є суттєвою перешкодою розвитку працівників. Наявність покарань за провини, існування заохочень за досягнення та поточна оплата праці існують скрізь, але часто вони призводять до дестабілізації організації праці, перешкоджають ініціативі, зупиняють прогресивні нововведення.

Ця ситуація породжує неефективність системи мотивації праці на підприємстві, що може характеризуватися зниженням якості продукції, помилками в маркетингових і збутових діях, у фінансовій діяльності.



Рисунок 1.11 – Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємстві

Окремо можна вести мову про нереалізований трудовий потенціал, коли працівники свідомо знижують свою продуктивність праці або взагалі звільняються з підприємства.

Розглянувши основні теорії мотивації, можна сформулювати методологічні підходи до формування мотивації персоналу (табл.А.9 Додатку А).

Вважається, що найбільш дієвими на сьогоднішній день в Україні є процесуальні теорія очікування і теорія справедливості.

Відповідно до теорії очікування перш ніж розподіляти важливі завдання між співробітниками, керівник мусить проаналізувати їх потреби і очікування і донести до їх розуміння реальність отримання винагороди.

Особливо важливим є те, що в межах теорії справедливості, працівнику завжди здаватиметься, що його вклад в загальну справу підприємства більший, ніж вклад колеги, що виконує аналогічну роботу, проте, отримувана ним винагорода менша [6].

Саме прозора система мотивації спроможна усунути відчуття несправедливості. Кожен працівник повинен знати у якому вигляді та розмірі він отримає винагороду за виконання роботи з високим рівнем якості, проявлену ініціативу, творчий підхід до рішення завдань. Чи це буде премії, надбавка до посадового окладу, додаткові дні до оплачуваної відпустки, чи публічне визнання з боку керівника і колег [54].

Методологія дослідження управлінського аспекту мотивації персоналу передбачає процес формування системи трудової мотивації та її реалізацію, що включає якісну оцінку її стану і винагороду персоналу.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства

Забезпечення ефективності системи мотивації праці персоналу на підприємстві включає організацію систематичного аналізу та оцінювання, що представляє собою важливу складову.

Мотиваційний моніторинг та всебічний критичний аналіз (або SWOT-аналіз) дозволяють виявляти прогалини в діючій системі мотивації, оцінювати ефективність застосованих заходів та коригувати їх для підвищення продуктивності праці та виявлення можливостей розвитку.

Мотивація важлива як для підприємств, так і для окремих працівників (табл. А.10 Додатку А).

Таблиця 1.10 – Основні переваги мотивації праці для персоналу та підприємства

Переваги для персоналу	Переваги для підприємства
Сприяє досягненню особистих цілей	Підвищує продуктивність праці персоналу
Підвищує рівень задоволеності працею	Дозволяє утримувати та запрошувати кращих кадрів
Покращує матеріальний стан працівника	Сприяє розвитку інноваційної культури
Допомагає у саморозвитку персоналу	Знижує рівень плинності персоналу
Позитивно впливає на морально-психологічний стан працівників	Краща адаптивність до мінливого зовнішнього середовища
	Формує позитивну репутацію роботодавця на ринку праці
	Покращує командну роботу та морально-психологічний стан

У науці та практиці розроблено різноманітні методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства. Важливий внесок у це дослідження зробили І.Ю. Спіфанова та В.Д. Панков, які представили схему діагностики стану системи мотивації на підприємстві [45] (рис. 1.12).

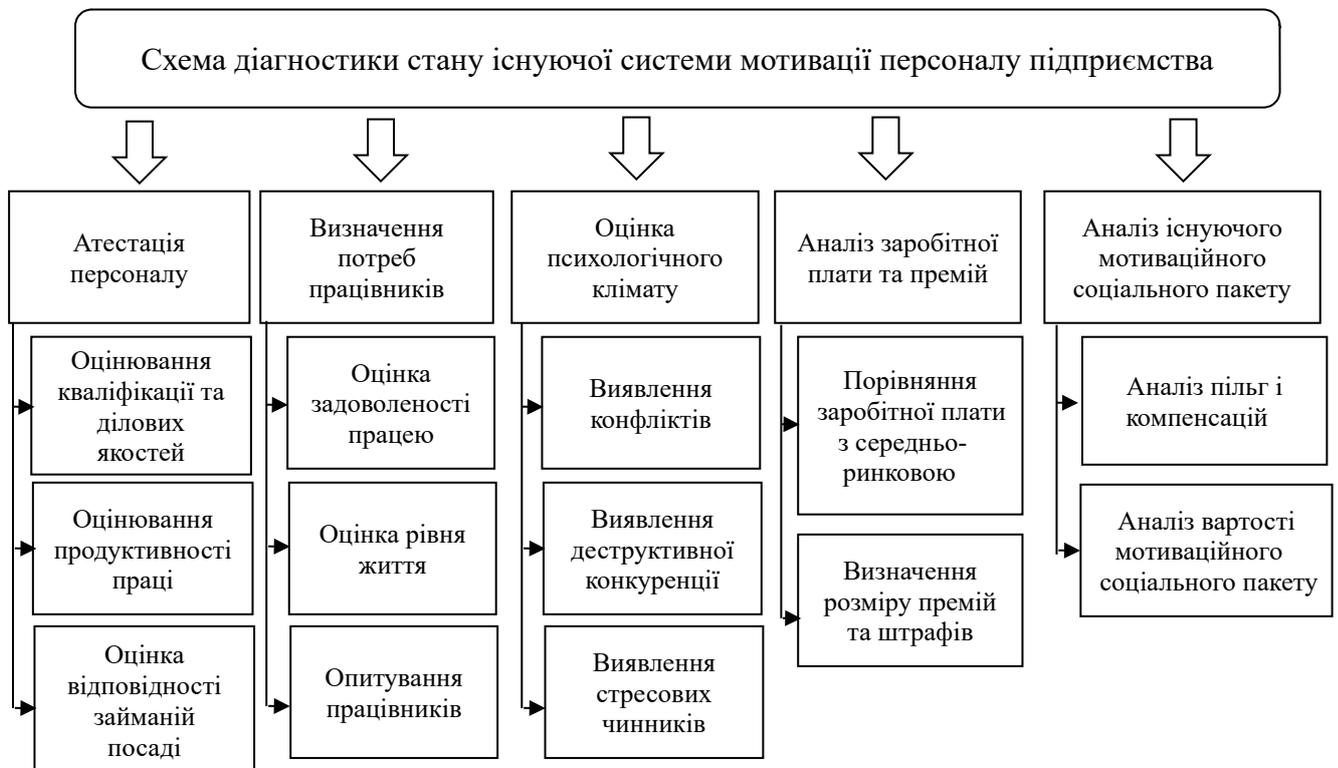


Рисунок 1.12 – Схема діагностики системи мотивації працівників підприємства

На рисунку 1.13 показники ефективності в системі мотивації праці.

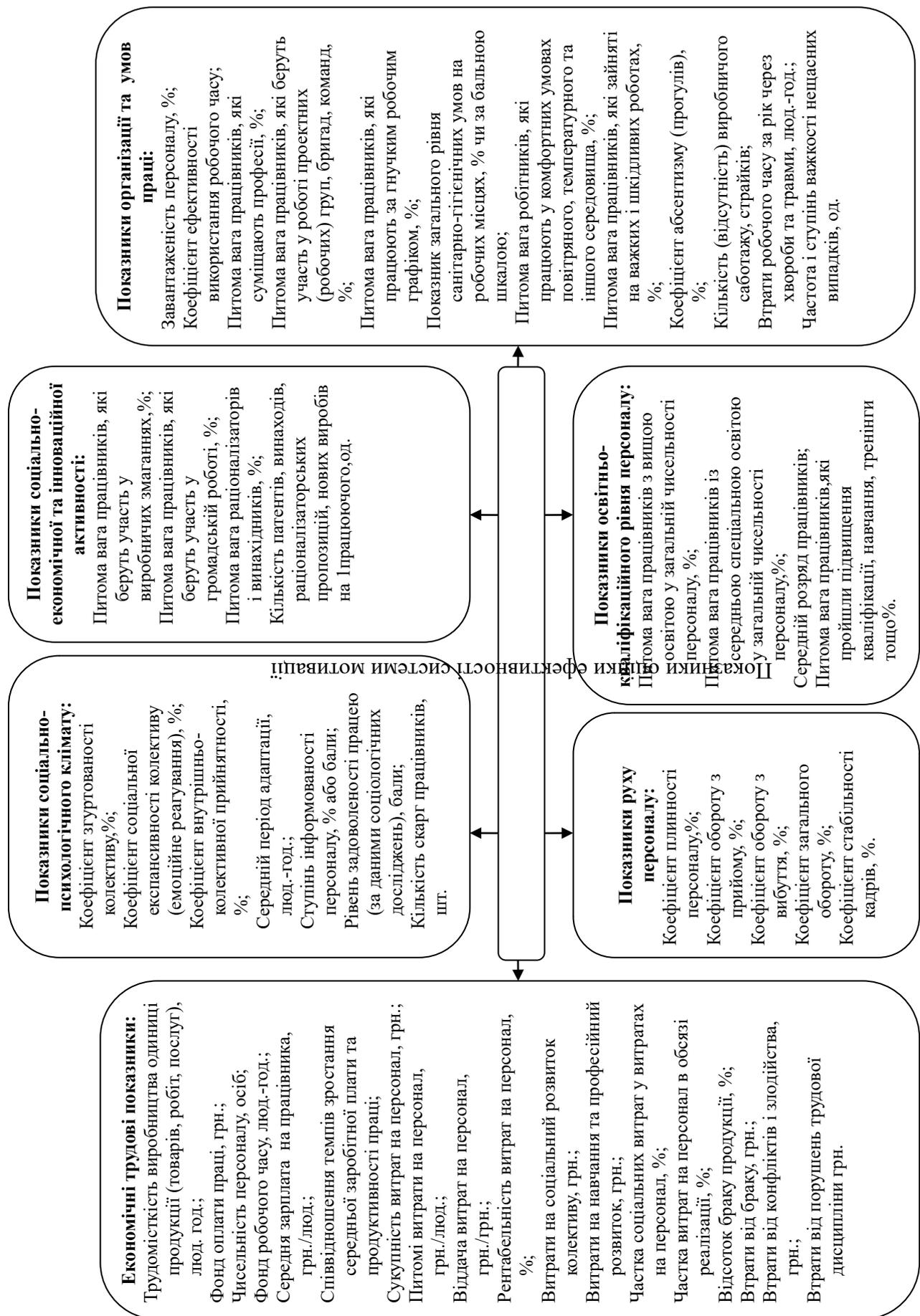


Рисунок 1.13 – Показники оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві

Для проведення безпосереднього аналізу та оцінки існуючої системи мотивації персоналу підприємства важливо використовувати якісні та кількісні показники. У сучасній економічній літературі для оцінки оплати праці використовуються чотири ключові показники: зарплатовіддача, питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, рівень рентабельності заробітної плати (табл. А.11 Додатку А).

Розрахунок вказаних показників допоможе оцінити цілеспрямованість витрат на оплату праці, враховуючи як індивідуальні, так і загальні результати праці.

Детальна інформація щодо впливу системи мотивації на продуктивність праці персоналу відображається у показниках використання трудових ресурсів. Загальноприйнято вважати, що ефективна система мотивації та та, при якій темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання витрат на оплату праці (табл. А.12 Додатку А).

Узагальнено існує значна кількість критеріїв, які можуть слугувати основою для оцінки результативності системи мотивації персоналу. Важливо виконувати таку оцінку систематично, щоб вчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи.

Зазвичай, економічна ефективність викликає особливий інтерес у керівництва підприємства, оскільки для прийняття управлінських рішень необхідно зрозуміти, чи є конкретна зміна в системі мотивації економічно обґрунтованою. Обчислення економічної ефективності мотиваційних програм є складним завданням. Очевидно, що економічним результатом дієвості системи мотивації праці може бути збільшення доходу або прибутку підприємства за відповідний період, проте ці показники піддавані впливу багатьох факторів, і система мотивації є лише одним із них. У зв'язку з цим, показники економічної ефективності мотиваційних програм зазвичай мають непрямий характер.

Основним показником результативності використання людського ресурсу є продуктивність праці. Зростання цього показника служить непрямим підтвердженням ефективності використання мотиваційних програм. Оцінку

обсягу отриманого результату можна проводити як в натуральному, так і в грошовому вимірі.

Ще однією значущою непрямою ознакою економічної ефективності мотиваційних програм може служити відсоткове співвідношення заробітної плати до собівартості продукції чи загальних витрат на персонал. Під час проведення аналізу в галузі економіки економісти передбачають нормативні значення цього показника. Зазвичай, бажано мати таку статистику для підприємств відповідної галузі, проте наявність подібної інформації не завжди гарантується для аналізу. Цей показник дозволяє враховувати та планувати витрати на заробітну плату, стежити, щоб фонд заробітної плати залишався у межах встановлених нормативів. У різних галузях бізнесу витрати на заробітну плату можуть коливатися від 20% до 60% від загальних витрат, і вони залишаються ключовим фактором у бюджеті будь-якого підприємства, що діє у сфері реальної економіки.

Наразі в Україні спостерігається велика плинність персоналу в певних галузях, що свідчить про відсутність достатньої мотивації працівників залишатись на своїх робочих місцях. Для поліпшення системи мотивації важливо провести діагностику поточної системи та акцентувати увагу на вирішенні існуючих проблем, загроз і ризиків з метою виявлення шляхів і можливостей для їх подолання.

Висновок до 1 розділу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було розглянуто поняття, сутність та види мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що саме мотивацією керівництво може вирішувати безліч завдань. Виділено основні засоби впливу видів мотивації праці на підприємстві. Наголошено на актуальності запровадження мотиваційного моніторингу для більшості підприємств. На сьогодні вивчення потреб персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє. Наведено послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві.

Проаналізовано досвід фахівців з управління персоналом та виділено найбільш розповсюджені помилки при побудові системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

Особливу увагу було приділено основним зарубіжним та вітчизняним концепціям мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що український народ має деякі особливості характеру, які треба враховувати при розробці напрямів розвитку мотивації сучасного персоналу.

Детально розглянуто класифікацію і зміст методів мотивації праці, що можна застосовувати на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

У наступних розділах кваліфікаційної роботи бакалавра буде виконаний аналіз стану мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка». Це дозволить сформулювати основні шляхи вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕМТЕХНАЛАДКА»

2.1. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України

Галузь будівництва в Україні визнається однією з найбільших у бюджетному вимірі і стратегічно важливою для економічного та соціального розвитку країни. Її вагомість визнається у контексті всіх галузей економіки. На сьогоднішній день ситуація в галузі будівництва є нестабільною, що призводить до певних коливань у результативності будівельних компаній [66].

Подальший розвиток будівельної галузі тісно пов'язаний з іншими галузями, тому необхідно створити сприятливі умови для її зростання та розвитку. Крім того, для будівельної галузі важливо, щоб об'єкти були сучасними та використовували найкращі технології.

Початок реконструкції вимагає оцінки збитків від військових дій, визначення потреб (пріоритетів) і пояснення необхідних заходів. На національному рівні це означає розробку комплексних програм відновлення, а також моніторинг і контроль за відповідними процесами (чітке розподілення відповідальності між державою та промисловими структурами).

Також важливо визначити можливі джерела фінансування та впровадити невідкладні законодавчі та нормативні зміни. На рівні міст і селищ це включає затвердження генеральних планів та інших супровідних документів.

Будівельна сфера виступає однією з ключових галузей національної економіки, яка визначає ефективність функціонування економічної системи країни. Капітальне будівництво вимагає значних трудових ресурсів і використовує продукцію різних секторів господарства, що водночас сприяє створенню нових робочих місць.

В цьому важливість і відмінність цієї галузі. Розвиток будівельної

індустрії породжує мультиплікативний ефект капіталу, вкладеного в цю сферу [66].

У процесі розвитку будівельної галузі просувається вперед виробництво будівельних матеріалів та обладнання, машинобудівна сфера, металургія, нафтохімія, виробництво скла, деревообробка, транспорт, енергетика і інші.

Існує ряд чинників, які сприяють створенню системи економічної безпеки в будівельній галузі, і ці чинники посилюються в умовах воєнного конфлікту. Серед них можна виділити (рис. 2.1).

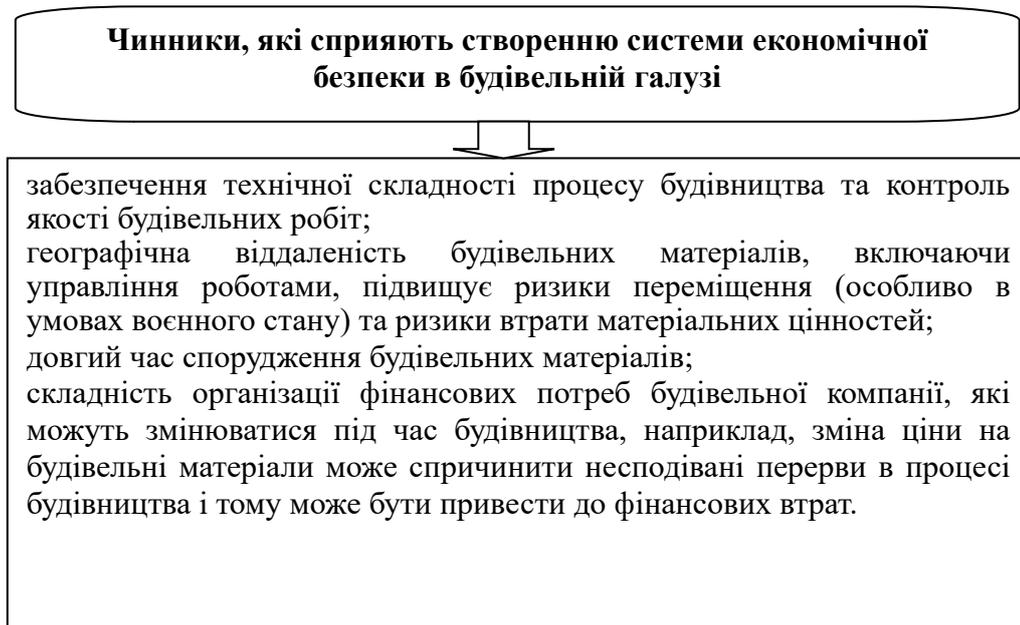


Рисунок 2.1 – Чинники, які сприяють створенню системи економічної безпеки в будівельній галузі

Сучасна будівельна галузь України знаходиться під впливом різних факторів, що впливають на її розвиток та перспективи. Один із ключових аспектів - це зміна вимог та попиту на будівельні послуги. Сьогодні актуальною є потреба в енергоефективних будівлях, сталому будівництві та екологічно чистих матеріалах.

Також, розширення мегаполісів та розвиток урбанізації створюють попит на будівництво нового житла та інфраструктури. Зростання населення та зміна житлових потреб вимагають інноваційних рішень та швидкого виконання

проектів.

Однак, разом з перспективами також виникають виклики. Наприклад, недостатність кваліфікованої робочої сили може ускладнити виконання проектів та призвести до збільшення витрат на працю. Крім того, зростання вартості будівельних матеріалів та землі може вплинути на економічну доцільність проектів та доступність житла [66].

Крім того, важливо зосередитися на підвищенні ефективності праці та управлінні витратами. Це можна зробити через покращення організації робочих процесів, використання ефективних стратегій закупівель та контролю над витратами.

Одним із основних факторів, що впливають на продуктивність праці, є використання сучасних технологій. Наприклад, автоматизація рутинних завдань, впровадження програмного забезпечення для управління проектами та виробництвом, використання робототехніки та штучного інтелекту можуть значно полегшити та прискорити робочі процеси. Це дозволить працівникам ефективніше використовувати свій час та ресурси і зосередитися на більш складних та творчих завданнях.

Оптимізація робочих процесів також включає удосконалення логістики, скорочення часу на поставку матеріалів, раціоналізацію робочого місця та впровадження ефективних методів планування та контролю.

Оптимізація робочих процесів також пов'язана з ефективним використанням ресурсів та енергозбереженням. Встановлення сучасних систем освітлення, опалення та кондиціонування повітря, використання енергоефективних матеріалів та технологій можуть допомогти зменшити витрати на енергію та зберегти навколишнє середовище.

Успіх будівельної галузі в сучасній реальності також залежить від урахування екологічних аспектів.

Реалізація проектів зеленої енергетики, використання екологічно чистих та відновлюваних матеріалів, а також застосування принципів сталого будівництва допоможуть знизити вплив будівельної галузі на довкілля та задовольнити зростаючі вимоги суспільства до екологічної відповідальності.

Перемога України у війні, що розв'язала росія, може кардинально змінити тенденції, що властиві ринку житла. Це буде сигналом відновлення економічної активності в країні та стане передумовою для підвищення заробітної плати та поліпшення споживчих звичок населення [66].

Незважаючи на труднощі, існує багато можливостей для зменшення збитків у будівельній галузі. Вже відомо, що численні країни-партнери та підприємства виражають намір приєднатися до процесу відбудови українських міст.

Залучення фахівців з Заходу буде позитивним сигналом для інвесторів стосовно подальшого розвитку України.

В результаті матимемо нові проєкти і впровадження нових технологій, що в сукупності може відкрити можливості для повернення на внутрішній ринок. Що швидше це відбудеться, тим успішніше буде відновлення.

Будівельні підприємства повинні переходити до використання індустріалізованих процесів у будівництві, щоб досягти успіху у майбутньому.

Зростає важливість підвищення ефективності бізнес-процесів. Для компаній у сфері проектування та будівництва це означає удосконалення ефективності проєкту.

Це включає в себе покращення маржинальності проєкту, зменшення фінансового ризику, підвищення продуктивності, якості та стійкості, а також зниження загальних витрат на життєвий цикл активів.

Це також вимагає використання стандартних повторюваних процесів для досягнення передбачуваних та повторюваних результатів [66].

Житлове будівництво є одним з ключових напрямків розвитку будівельної галузі України. Воно несе важливе соціальне значення, виступаючи індикатором рівня та якості життя населення.

Оптимізація виробничих потужностей будівельної галузі, інвестування, приваблення нових кваліфікованих кадрів та впровадження передових технологій є ключовими завданнями її розвитку.

2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ремтехналадка», зареєстроване як юридична особа 22.09.97 р. в формі приватного підприємства «Ремтехналадка».

У сфері малого бізнесу підприємницька діяльність реалізується у двох формах: індивідуальна підприємницька діяльність без утворення юридичної особи і приватне підприємство (фірма).

Приватне підприємство «Ремтехналадка» 02.05.2018 року було реорганізоване в товариство з обмеженою відповідальністю «Ремтехналадка».

Статутний капітал підприємства становить 14 300 грн.

Місцезнаходженням ТОВ «Ремтехналадка» є адреса: Україна, 36000, м. Полтава, вул. Р. Кириченко, буд. 1.

ТОВ «Ремтехналадка» з 2016 року:

- надає послуги в сфері будівництва та проектування,
- функцій Генпідрядника,
- підрядника та замовника при проектуванні та будівництві нежитлових, промислових, виробничих та інших об'єктів нерухомого майна,
- виконує інші роботи з розробки та виготовлення технічної та кошторисної документації об'єктів у сфері будівництва.

До 01.07.2022 року та з серпня 2023 року основним видом діяльності ТОВ «Ремтехналадка» є будівництво житлових і не житлових будівель.

Видами діяльності ТОВ «Ремтехналадка» за КВЕД є (рис. 2.2).

Проаналізуємо обсяги реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки (табл. А.13 Додатку А).

Дані, наведені в таблиці, свідчать, що протягом 2020 та 2021 року на підприємстві займалися такими видами діяльності як:

- будівництво житлових і не житлових будівель (основний);
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними обладнанням та наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

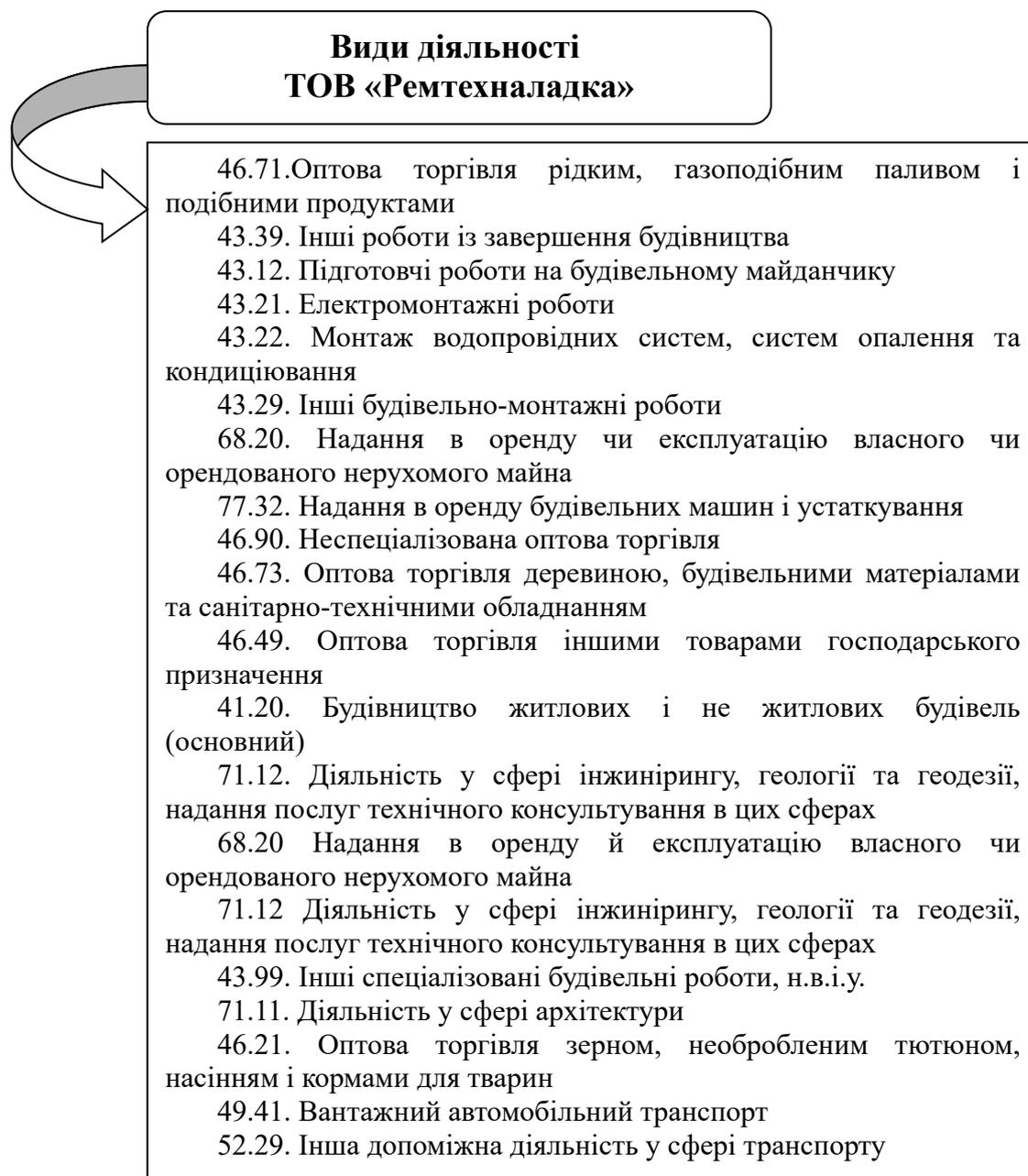


Рисунок 2.2 – Види діяльності ТОВ «Ремтехналадка»

У 2022 році через початок війни в Україні діяльність підприємства змінилася. З березня 2022 року по липень 2022 року підприємство майже не працювало, так як будівництво в країні призупинилось. Щоб не збанкрутувати, було прийняте рішення поміняти напрям діяльності фірми.

З 01 липня 2022 року основний КВЕД - 46.71. Оптова торгівля рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Товариство почало займатися такими видами як:

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, торгівля іншими товарами господарського призначення,
- торгівля рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

А обсяги будівництва житлових будівель значно зменшилось.

У червні 2022 року ТОВ «Ремтехналадка» заключила договори на поставку дизельного палива та бензину А-95 з іноземними фірмами.

Так як підприємство не має свого транспорту – доставка палива здійснювалась перевізниками як іноземними так і українськими.

Товар продавався як маленьким сільськогосподарським підприємствам, так і великим фірмам, що мають у власності мережі автозаправних станцій.

Структура обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки представлено на рисунках 2.3-2.5.

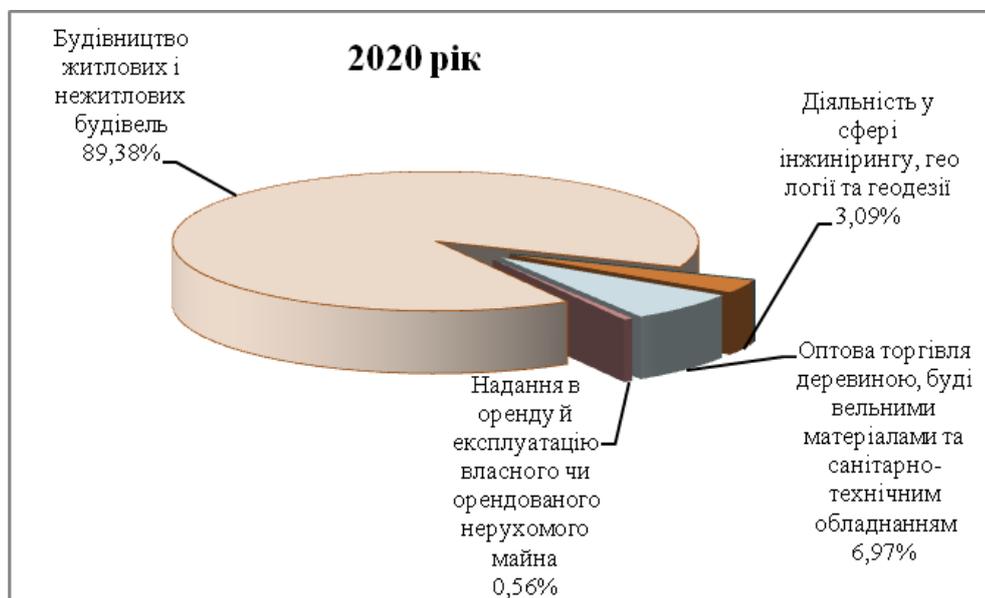


Рисунок 2.3 – Структура обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Ремтехналадка» за 2020 рік

Можемо зробити висновок, що у 2020 році 89,38% від всього обсягу реалізації товариства припадало на будівництво житлових та нежитлових

будівель, а саме – капітальні ремонти дахів, технічне переоснащення будівель, будівництво модульних будівель та ін.

Найменшу частку займає реалізація від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. У 2020 році підприємство здавало в суборенду частину офісного приміщення.

У 2021 році на ТОВ «Ремтехналадка» нових видів діяльності не з'явилося, а основним напрямком так і залишилась діяльність у сфері будівництва (рис. 2.4).

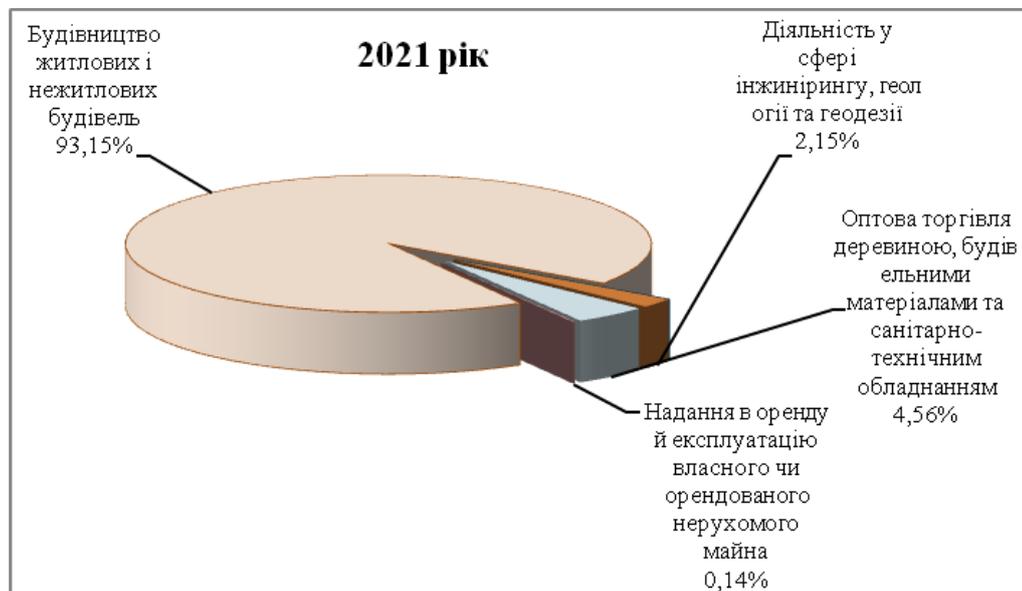


Рисунок 2.4 – Структура обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Ремтехналадка» за 2021 рік

Якщо порівняти дані 2020 року з 2021, то можемо побачити тенденцію до збільшення основного виду діяльності з 89,38% до 93,15%. Також підприємство відмовилось від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Через масштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року ТОВ «Ремтехналадка», щоб не збанкрутувати через зупинення будівельних робіт, вирішило перейти на інші види діяльності (рис. 2.5).

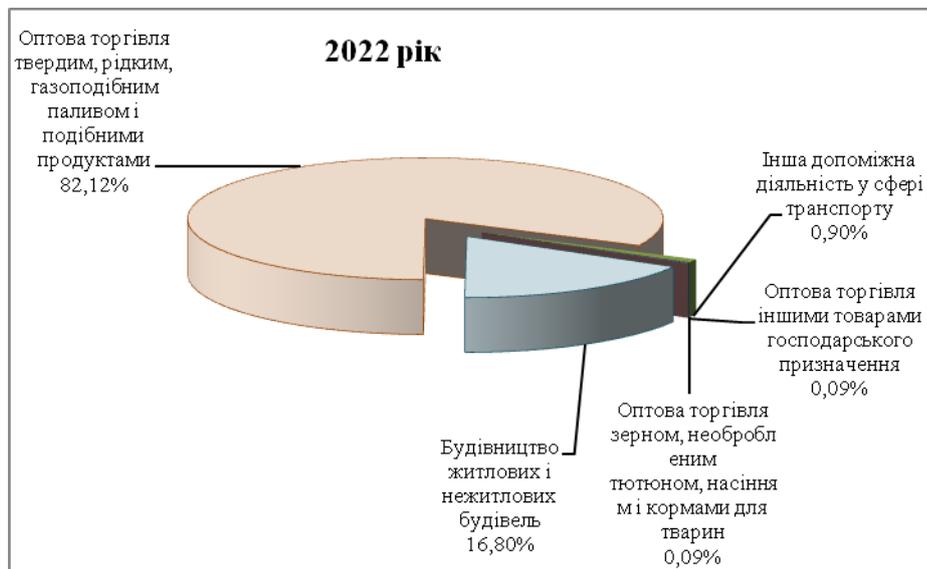


Рисунок 2.5 – Структура обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг
ТОВ «Ремтехналадка» за 2022 рік

Так, у 2022 році на ТОВ «Ремтехналадка» найбільшу питому вагу (82,12%) займає оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. На другому місці знаходиться будівництво житлових і нежитлових будівель (16,8 %). У 2022 році спостерігаємо зменшення на 76,35 % даного виду діяльності у порівнянні з 2021 роком. Також з'явилися нові види діяльності, які не здійснювало товариство у 2020-2021 роках, але їх питома вага незначна.

Організаційна структура управління ТОВ «Ремтехналадка» представлена у Додатку Б.

ТОВ «Ремтехналадка» має лінійно-функціональну структуру управління.

Затвердженої організаційної структури на підприємстві немає, але розглянувши штатний розклад і завдяки спостереженням, як організовується робота працівників, можна визначити підпорядкованість підрозділів.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. При

лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління дільницею його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає.

Управління ТОВ «Ремтехналадка» та контроль за його діяльністю здійснюють посадові особи, перелік та обсяг повноважень яких встановлені установчими документами.

Очолює підприємство директор, який у числі іншого, визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.

На ТОВ «Ремтехналадка» є три відділи: відділ бухгалтерії, відділ матеріально-технічного забезпечення та виробничо-технічний відділ.

Основними функціями бухгалтерії є (рис. 2.6).

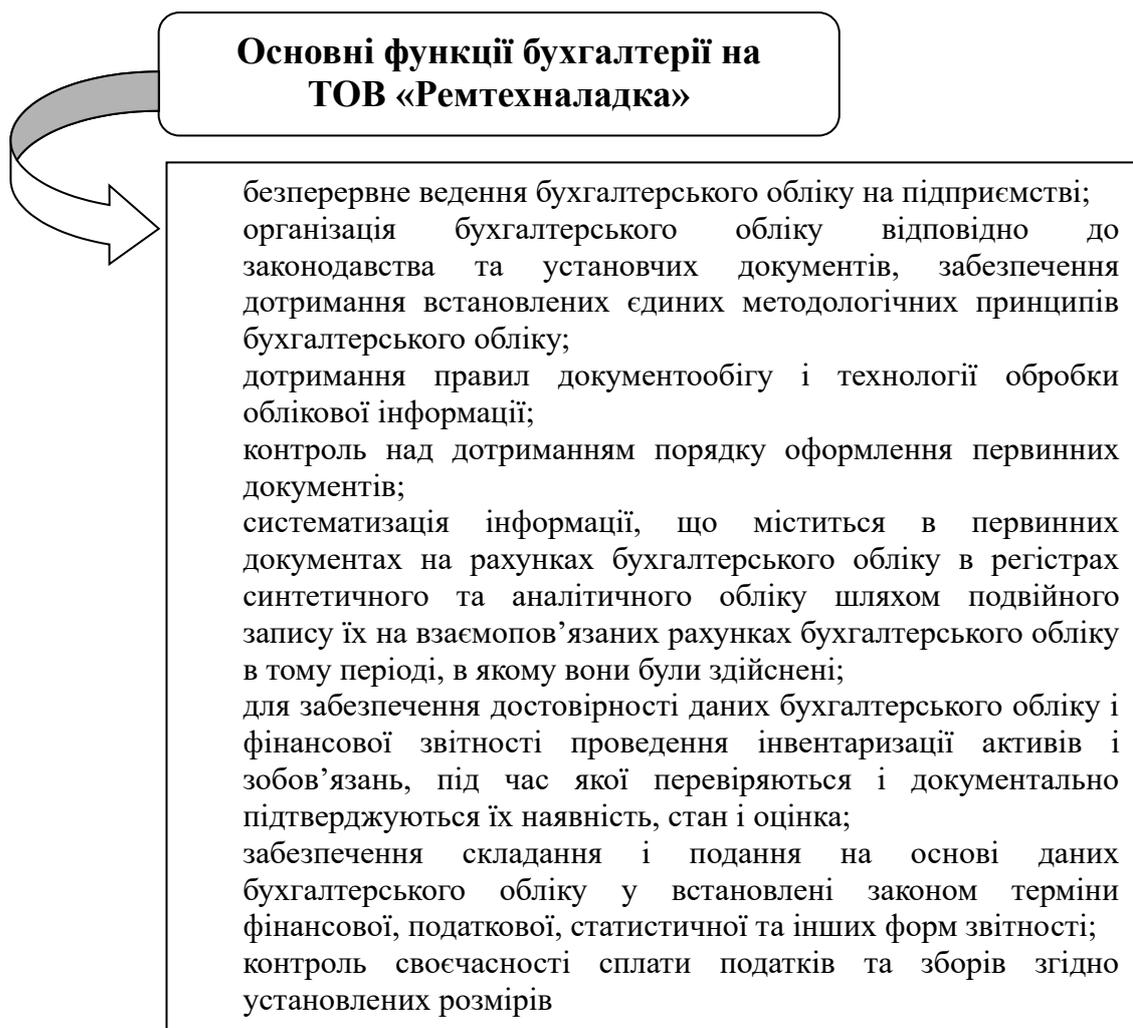


Рисунок 2.6 – Основні функції бухгалтерії на ТОВ«Ремтехналадка»

Відділ матеріально-технічного-постачання у своїй діяльності здійснює наступне (рис. 2.7).

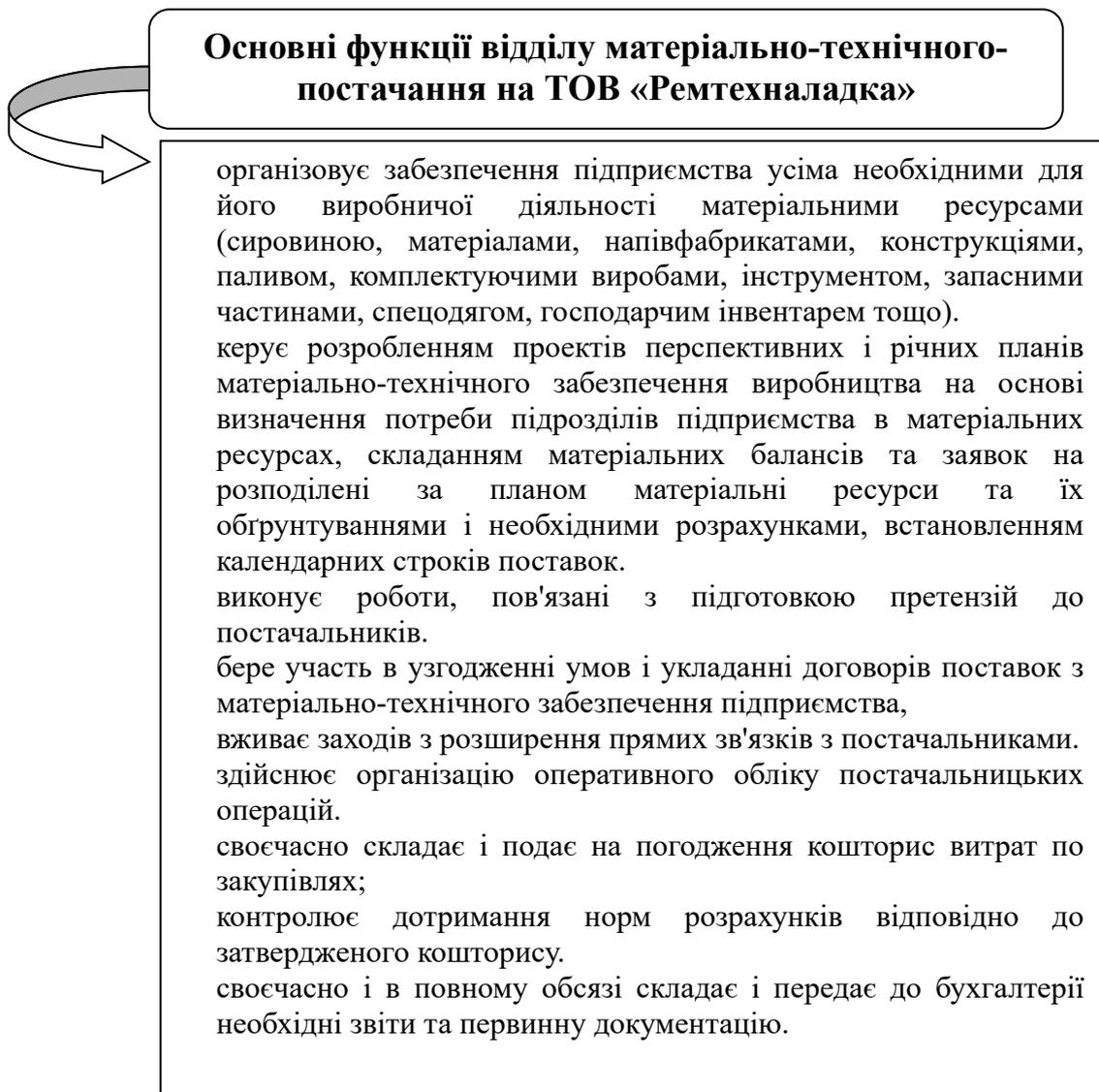


Рисунок 2.7 – Основні функції відділу матеріально-технічного-постачання на ТОВ «Ремтехналадка»

У ТОВ «Ремтехналадка» будівництво житлових і нежитлових об'єктів є основним напрямком діяльності, тому виробничо-технічний відділ відіграє ключову роль. Цей відділ можна назвати технічним мозком компанії, оскільки саме тут починається процес оформлення документації для початку будівництва і завершується процедура передачі об'єкту в експлуатацію.

До головних задач даного відділу можна віднести (рис. 2.8).

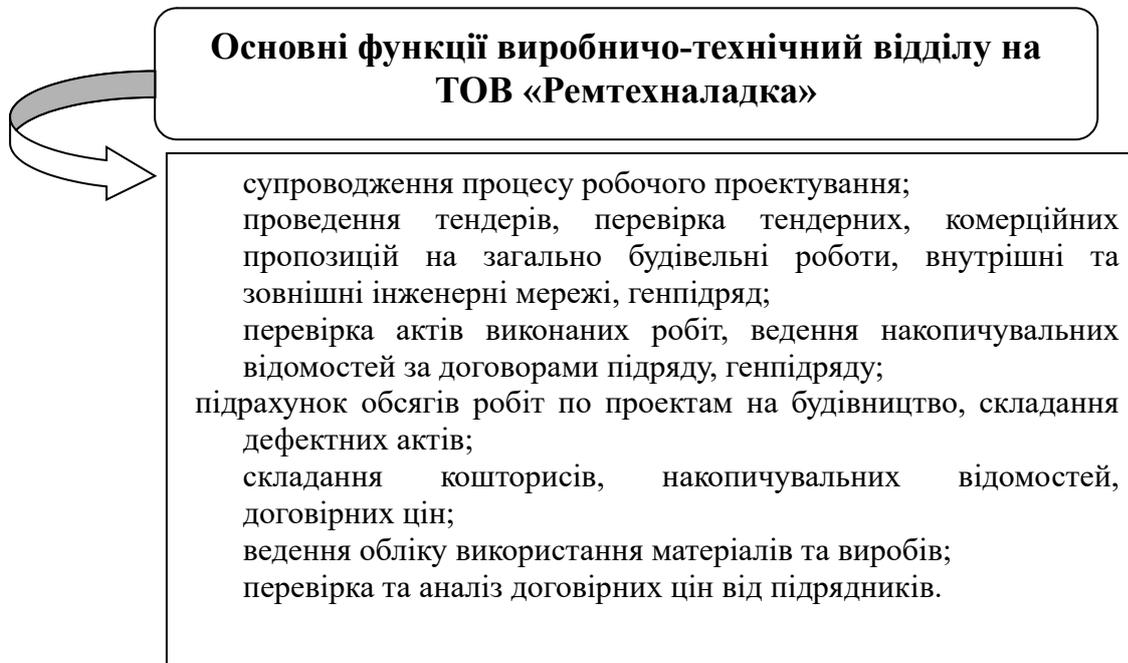


Рисунок 2.8 – Основні функції виробничо-технічний відділу на
ТОВ «Ремтехналадка»

Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «Ремтехналадка» забезпечує його безперерйну виробничу діяльність та управлінські процеси.

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства

Розрахунок основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Ремтехналадка» проводився на основі фінансової та статистичної звітності за 2020-2022 роки (табл.А.14 Додатку А).

На ТОВ «Ремтехналадка» у 2022 році середня вартість сукупного капіталу становила 192812 тис.грн, що більше у 3,98 разів ніж у 2020 році та на 84,02% – ніж у 2021 році (рис. 2.9).

Динаміка власного капіталу позитивна. За період 2020-2022 роки зростання власного капіталу становило у 4,52рази.

Середня вартість основних засобів у 2022 році зросла у 1,21 разів порівняно із 2020 роком та становила 6874,55 тис.грн (рис. 2.10).

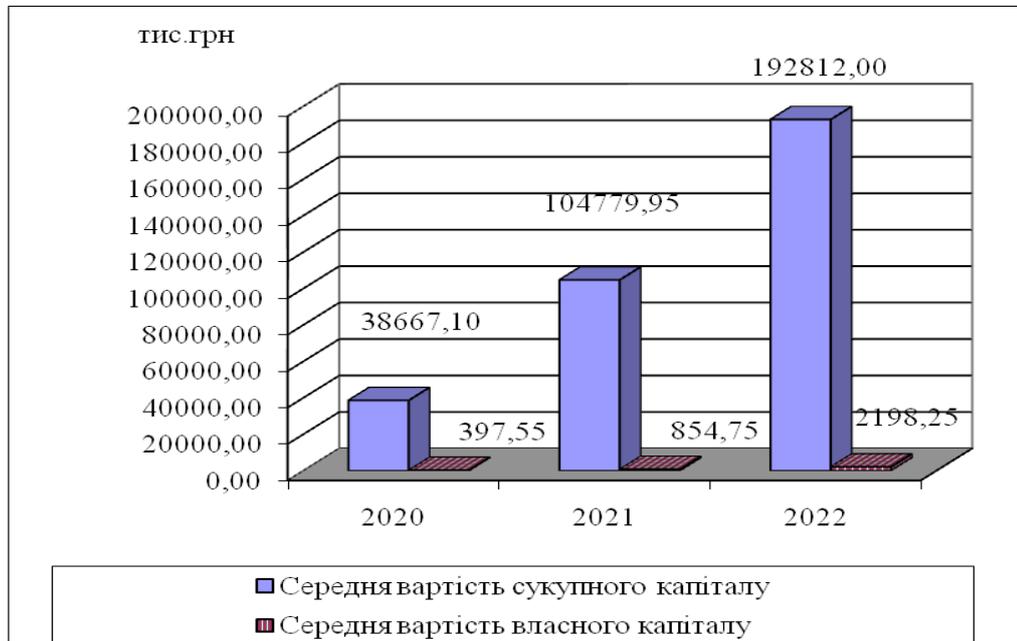


Рисунок 2.9 – Динаміка власного та сукупного капіталу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

На ТОВ «Ремтехналадка» процес оновлення основних фондів відбувається не систематично. Про це свідчить зростаючий рівень зносу.

ТОВ «Ремтехналадка» у 2022 році мало нематеріальних активів середньою вартістю 12 тис.грн. Протягом 2020-2022 років маємо зростання 3,58 разів (рис. 2.11).

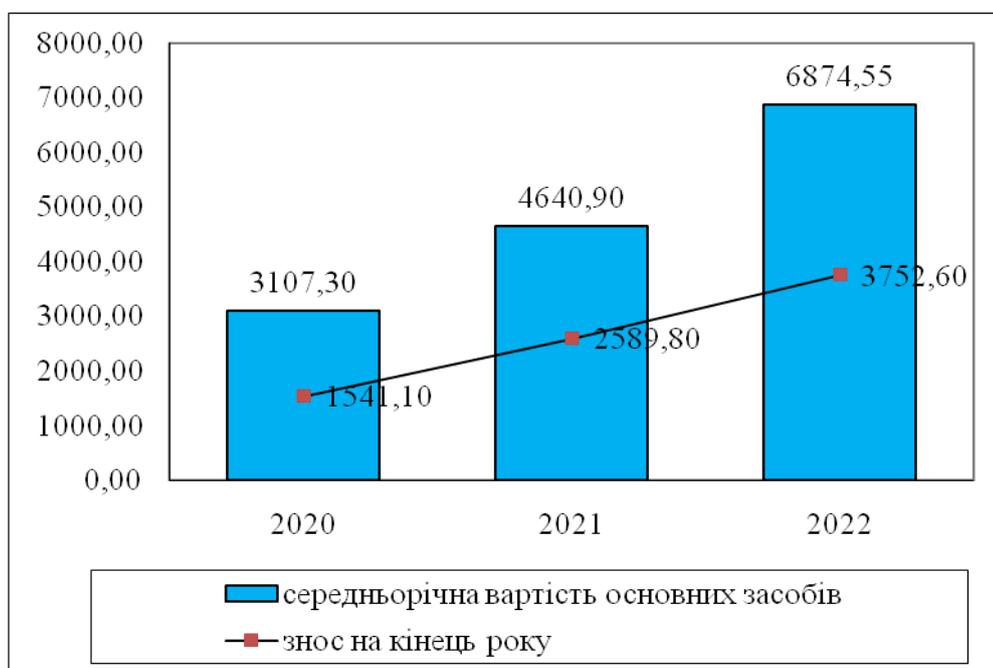


Рисунок 2.10 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Ремтехналадка» та зносу на кінець року за 2020-2022 роки, тис.грн

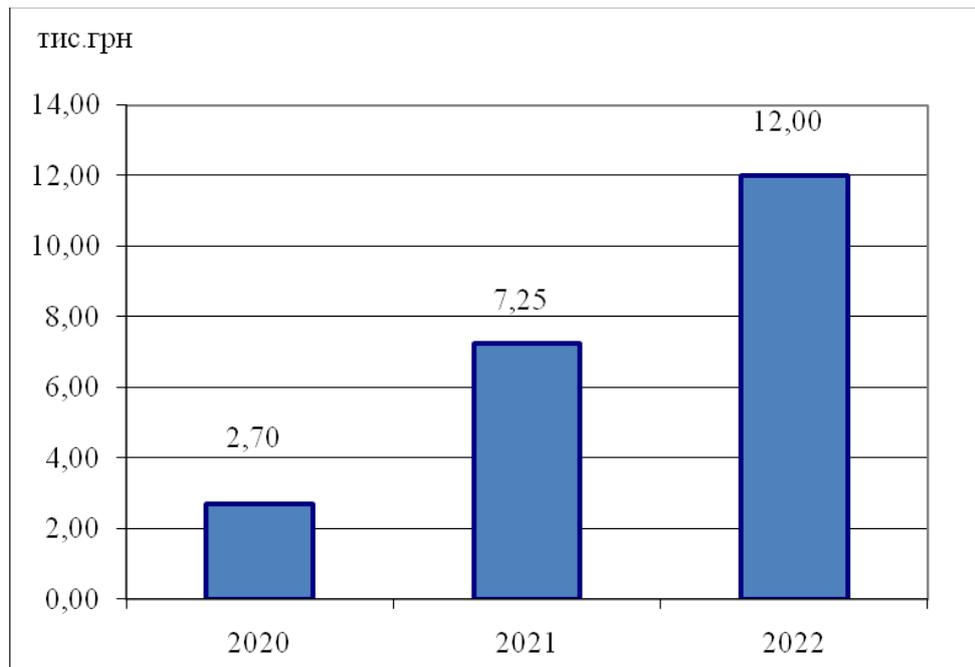


Рисунок 2.11 – Динаміка нематеріальних активів ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Дебіторська заборгованість у 2022 році зросла у 9,89 разів порівняно з 2020 роком та на 24,43% – порівняно з 2021 роком (рис. 2.12).

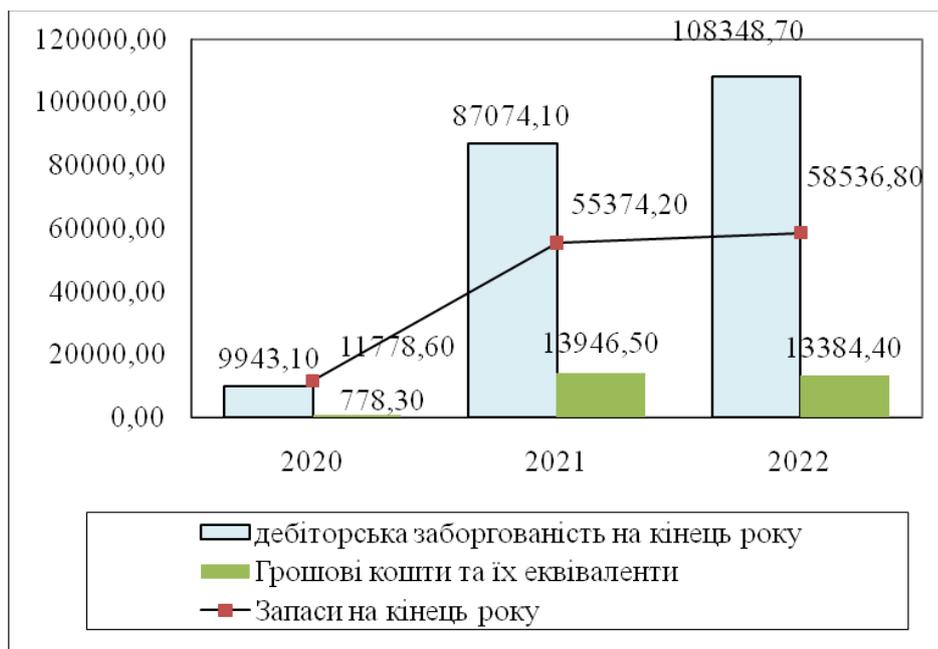


Рисунок 2.12 – Динаміка оборотних активів ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Негативним для підприємства є факт суттєвого зростання дебіторської заборгованості у 2021 році. Це є результатом змін політики розрахунків з покупцями.

Сума грошових коштів та їх еквівалентів протягом трьох років зросла у 1,6 разів. Суттєве зростання відбулося у 2021 році. У 2022 році відмічається зниження на 4,03%. Їх розмір впливає на ліквідність підприємства, та сприяє стійкості фінансового стану.

Запаси необхідні ТОВ «Ремтехналадка» для забезпечення безперервності виробничого процесу. На товаристві за 2020-2022 роки відмічається зростання маси запасів на кінець року у 3,96 рази.

Суттєве зростання їх маси відбулося у 2021 році. Великі обсяги запасів не завжди є раціональними, вони повинні бути оправданими та розрахованими відповідно до існуючих рекомендацій.

Динаміку середніх залишків оборотних коштів на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки представлено на рисунку 2.13. Маємо поступове зростання у 4,18 разів за три роки.

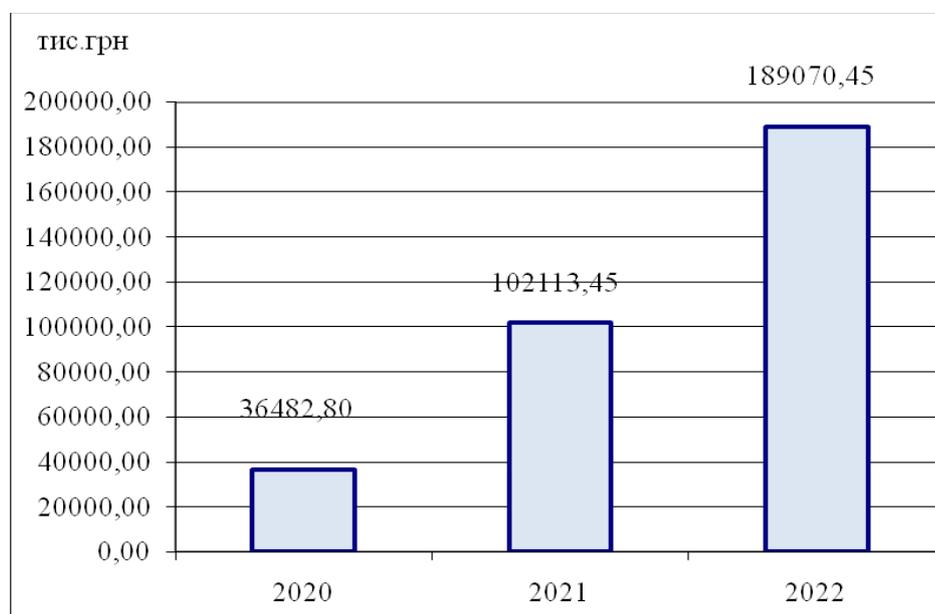


Рисунок 2.13 – Динаміка середніх залишків оборотних коштів ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зростає. Так, у 2020 році спостерігається не суттєве зростання, а вже у 2022 році – стрімкий скачок у 2,59 разів (рис. 2.14). В цілому за три роки маємо зростання чистого доходу у 3,95 разів.

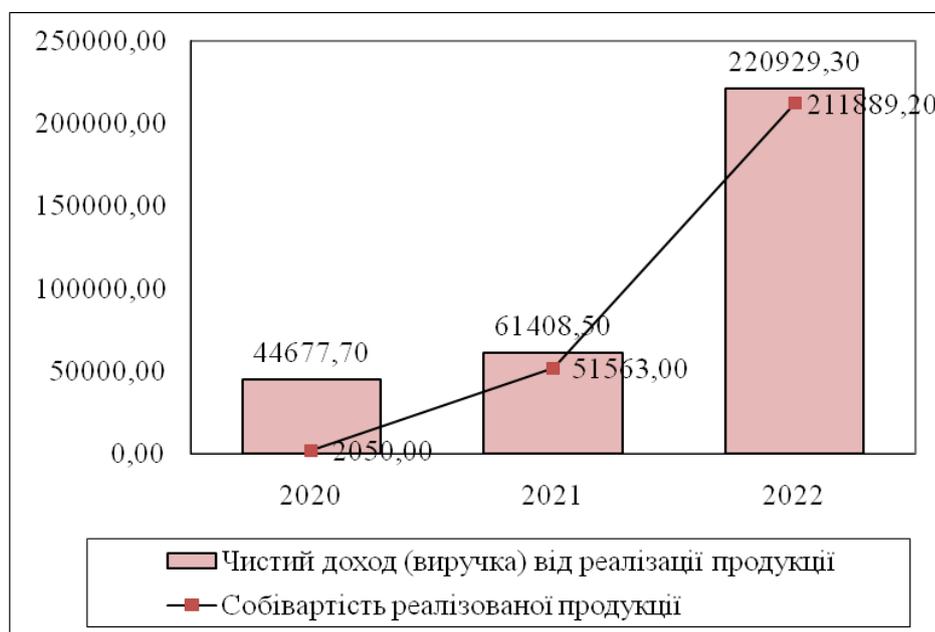


Рисунок 2.14 – Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Собівартість реалізованої продукції зростає відповідно до зростання чистого доходу, але більшими темпами, що може свідчити про або неефективне витрачання ресурсів виробництва, або про суттєвий вплив зовнішніх факторів (зростання цін на ресурси), що не стосуються ефективності праці, на цей показник. Будівельна продукція характеризується високим рівнем матеріаломісткості (більше 80%), тому такий вплив є суттєвим. Щодо виду діяльності – оптова торгівля, якою у 2022 році вирішило займатися товариство, то рівень собівартості там теж буде великим. Отже, можна відмітити загальне зростання собівартості – у 102 рази три роки, у 2022 році у 3,1 разів, що більше, ніж рівень зростання росту чистого доходу.

Метою господарської діяльності ТОВ «Ремтехналадка» є отримання прибутку. Підприємство протягом 2021-2022 років прибуткове (рис. 2.15). У 2020 році товариство отримало збиток у розмірі 450,30 грн, а вже у 2021 році стало прибутковим. На ТОВ «Ремтехналадка» 2022 рік характерний

погіршенням фінансових результатів діяльності. Поясненням цьому є початок кризи через війну в Україні. Як вже зазначалося товариство було змушене певний час не працювати та намагатися уникнути банкрутства шляхом зміни основного виду діяльності.

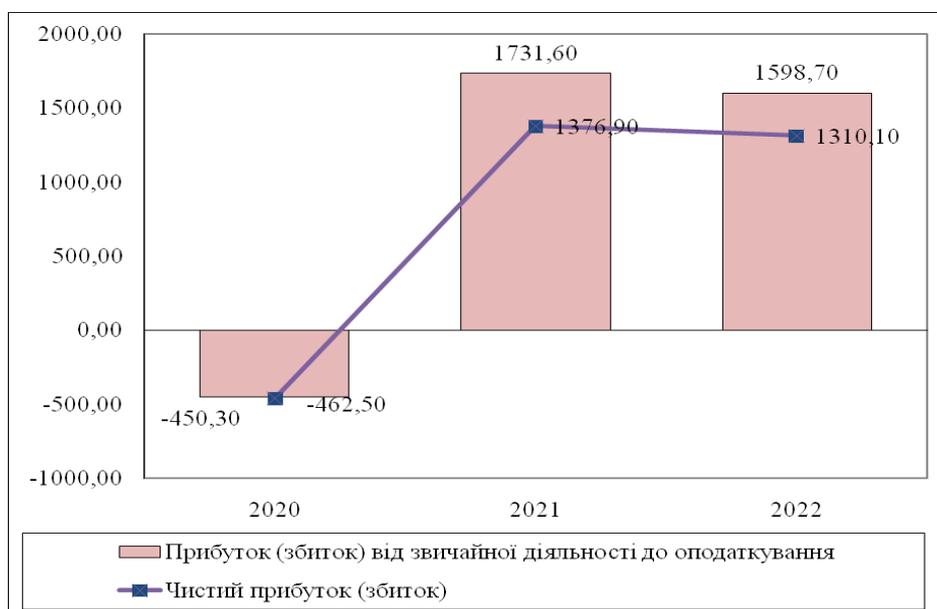


Рисунок 2.15 – Динаміка прибутку (збитку) ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Коефіцієнти ефективності використання основних засобів ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки свідчать про зростання коефіцієнту зносу у 2021 році та зростання темпів оновлення у 2022 році (рис. 2.16).

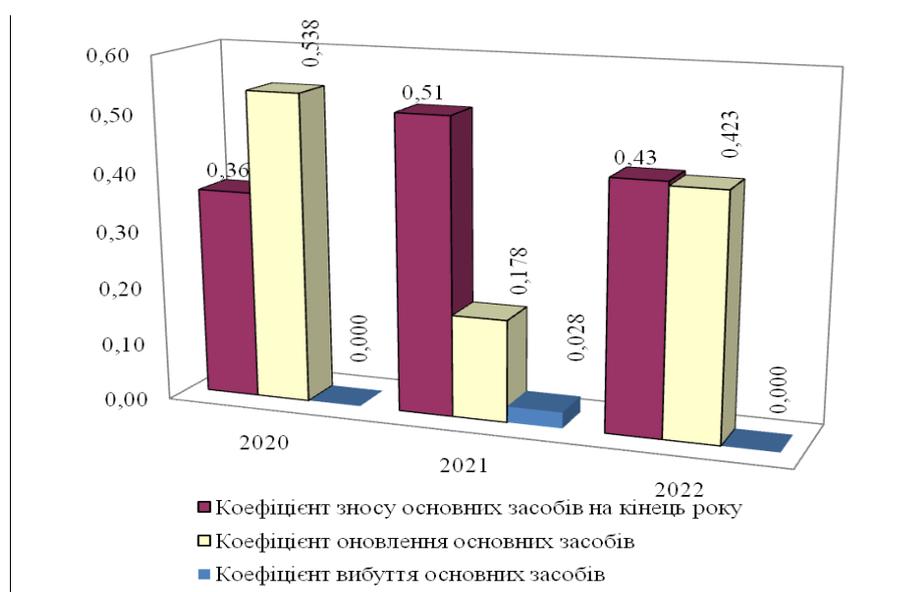


Рисунок 2.16 – Коефіцієнти ефективності використання основних засобів ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Показник фондівдачі на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зростає, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів (рис. 2.17).

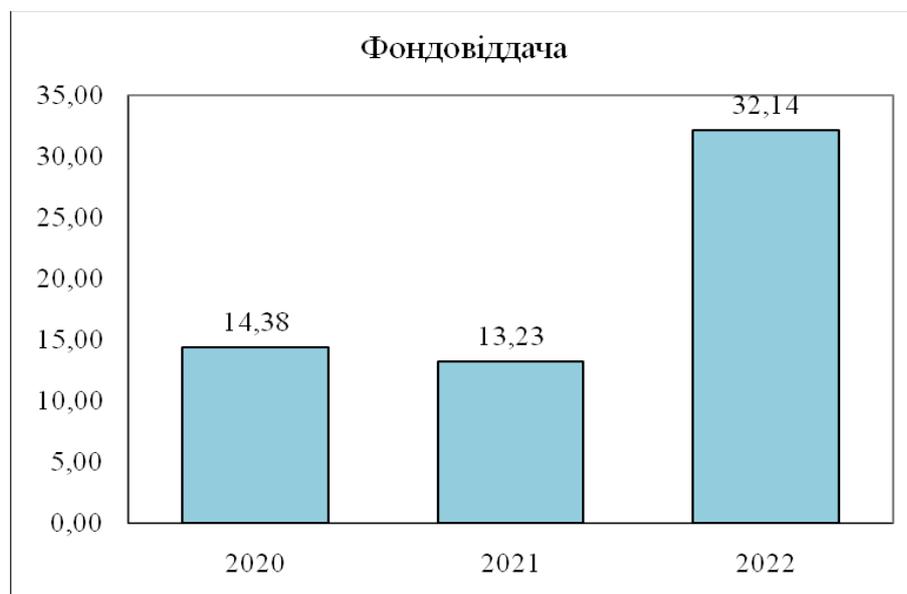


Рисунок 2.17 – Динаміка фондівдачі за 2020-2022 роки

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2022 році зріс на 94,31% у порівнянні з 2021 роком, але за три роки зменшився на 4,58%. Це відбулося через різке зменшення значення показника у 2021 році (рис. 2.18).

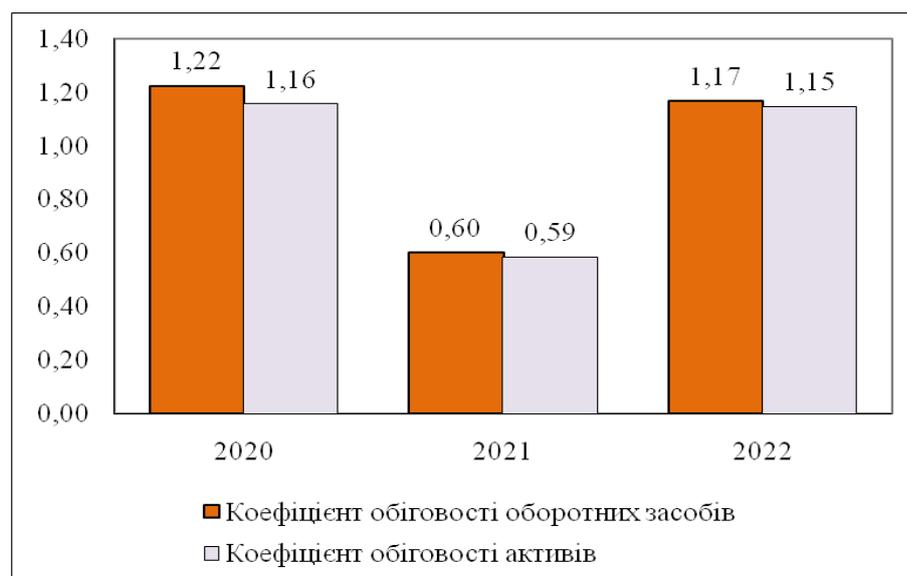


Рисунок 2.18 – Динаміка обіговості оборотних засобів та активів ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Така динаміка є негативною у порівнянні із 2020 роком, так як товариству необхідно більше фінансових ресурсів для здійснення своєї діяльності. Зростання коефіцієнту обіговості оборотних засобів впливає на скорочення періоду обертання, а значить підприємство матиме вивільнення коштів.

Показники рентабельності ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки мають динаміку зниження у 2022 році (рис. 2.19). Така динаміка є негативною і завжди свідчить про зниження ефективності господарської діяльності товариства. Але цьому сприяли об'єктивні фактори впливу зовнішнього середовища.

Початок війни в Україні негативно вплинув на роботу всіх підприємств. не виключенням стало і ТОВ «Ремтехналадка». Багато українських підприємств були вимушені просто «перечекати», поки стане зрозумілим подальший хід війни. Ті, що опинилися на тимчасово окупованих територіях, ре лакували до більш безпечних регіонів.

Ефективність управління на ТОВ «Ремтехналадка» була підтверджена результатами діяльності у 2022 році. В таких кризових умовах функціонування товариство прийняло вірне рішення щодо переорієнтації своєї діяльності на інші види та змогло отримати прибутки.

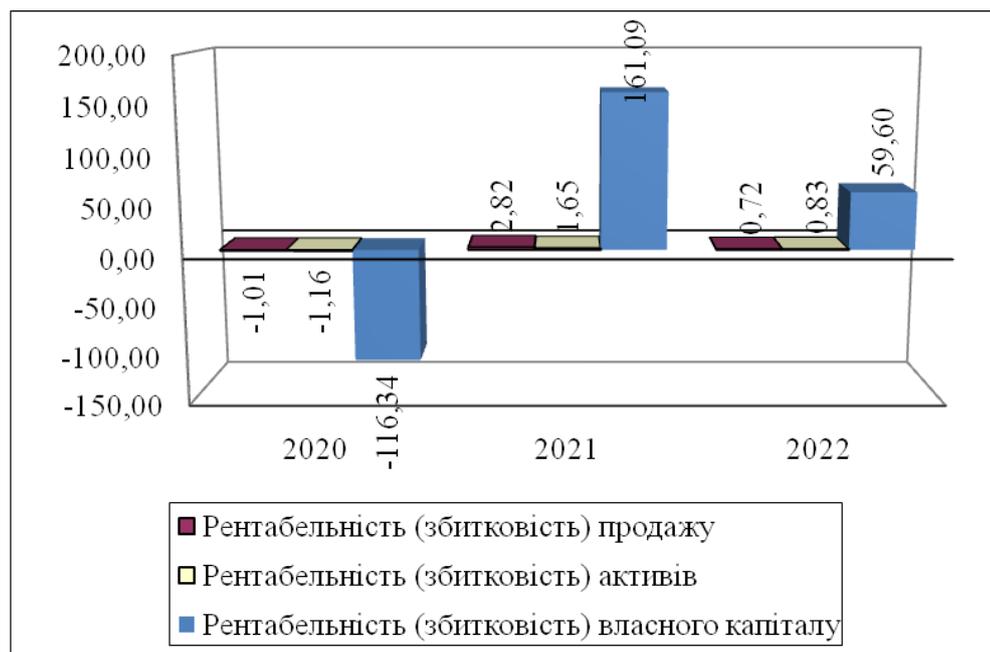


Рисунок 2.19 – Динаміка рентабельності ТОВ «Ремтехналадка»

Але для покращення загальних фінансових показників діяльності особливу увагу необхідно приділити ефективності праці на підприємстві, що буде виконано у третьому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

Питання забезпечення належних умов праці на підприємствах наразі є актуальним. Ефективно налаштовувана система охорони праці представляє собою комплексний інструмент для попередження виробничого травматизму та уникнення професійних захворювань.

Впровадження системи охорони праці на підприємстві повинно враховувати всі вимоги чинного законодавства.

В сучасному світі безпека та охорона праці є надзвичайно важливими аспектами в будь-якій галузі економіки. Особливо важливе значення це має на будівельних підприємствах, де працюють тисячі робітників, а робочі умови можуть бути складними та небезпечними.

Стан охорони праці на будівельному підприємстві є одним з ключових аспектів успішної та безпечної діяльності. Будівельна галузь характеризується великими ризиками та потенційно небезпечними умовами праці, тому забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників має велике значення.

Охорона праці на будівельному підприємстві включає в себе комплекс заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, забезпечення безпечних робочих умов, впровадження ефективних систем управління безпекою, надання необхідного захисного спорядження та інструментів, а також навчання та своєчасну інформацію працівникам щодо правил безпеки.

Один з найважливіших аспектів стану охорони праці на будівельному підприємстві – це розробка та впровадження ефективної системи управління безпекою. Ця система включає в себе розробку політики безпеки, процедур та інструкцій, аудит безпеки, проведення навчань та тренінгів для працівників.

Вона спрямована на ідентифікацію потенційних ризиків, їх оцінку та прийняття заходів для зменшення цих ризиків до мінімуму.

На будівельному підприємстві слід встановити чіткі правила та процедури безпеки, які мають бути відомі всім працівникам. Це включає в себе ознайомлення з правилами використання захисного спорядження, безпечного виконання робіт на висоті, правилами електробезпеки та іншими важливими аспектами. Працівники повинні бути належно навчені та ознайомлені з усіма правилами та процедурами безпеки, а також отримувати регулярні оновлення та нагадування.

Також важливо забезпечити належне технічне обслуговування та контроль за роботою обладнання та машин, щоб уникнути аварійних ситуацій. Регулярні перевірки, обслуговування та ремонт машин та обладнання, а також впровадження запобіжних систем та заходів можуть допомогти знизити ризик виникнення небезпечних ситуацій.

Крім того, на будівельному підприємстві необхідно проводити систематичні перевірки безпеки, оцінки ризиків та аналіз нещасних випадків. Це дозволяє виявити потенційні проблеми та недоліки в системі охорони праці і вжити відповідних заходів для їх усунення. Такі перевірки повинні бути регулярними та проводитися кваліфікованими спеціалістами з охорони праці.

Важливо створити культуру безпеки, де всі працівники розуміють важливість дотримання правил та процедур безпеки, дбають один про одного та активно сприяють безпечній робочій атмосфері. Відповідальність за безпеку повинна бути усвідомленою та розподіленою на всіх рівнях управління.

Загалом, стан охорони праці на будівельному підприємстві є важливим показником його ефективності та дбайливості про працівників. Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників повинно бути високим пріоритетом для будь-якого будівельного підприємства, що дозволяє зменшити ризик нещасних випадків, покращити робочі умови та забезпечити успішну та безпечну роботу.

Для покращення стану охорони праці на будівельному підприємстві необхідно вживати широкий спектр заходів і поліпшень. Перш за все, важливо

розробити та впровадити ефективну систему управління охороною праці, яка включатиме створення політики безпеки, процедури та стандарти, а також плани навчання та нагляду. Ця система повинна бути ретельно виконувана та постійно оновлена, з урахуванням змін в законодавстві та технологіях.

Далі, важливо провести аналіз робочих місць та ідентифікувати потенційні небезпеки. На будівельному підприємстві можуть існувати ризиковані ділянки, такі як висотні роботи, робота з важкими машинами та обладнанням, робота з небезпечними речовинами тощо. Виявлення цих ризиків дозволить прийняти заходи щодо їх усунення або зменшення, наприклад, шляхом використання захисного обладнання, регулярних перевірок обладнання та машин, а також проведення навчання працівників щодо безпеки та правильної виконання роботи.

Нагляд та контроль за дотриманням правил безпеки є важливою складовою стану охорони праці на будівельному підприємстві. Це означає, що керівництво підприємства має переконатися, що працівники дотримуються правил та процедур безпеки, а також що проводяться регулярні перевірки, аудити та інспекції для виявлення потенційних проблем і недоліків. Цей процес має бути чітко організованим та документованим, з відповідним звітністю та заходами для виправлення виявлених проблем.

Особлива увага має бути приділена навчанню та підготовці працівників. Вони повинні бути ознайомлені з правилами безпеки, процедурами екстреної допомоги, використанням захисного обладнання та засобів, а також повинні мати достатні знання та навички для виконання своїх обов'язків у безпечний спосіб. Навчання може включати теоретичний курс, практичні тренування, симуляції небезпечних ситуацій та інші методи, які допоможуть працівникам засвоїти необхідні знання та навички.

Крім того, важливо створити стимули для додержання правил безпеки та підтримки культури охорони праці на підприємстві. Це може включати нагороди та похвали за безпечну роботу, залучення працівників до прийняття рішень щодо охорони праці, забезпечення можливостей для розвитку та покращення навичок безпеки.

Загалом, стан охорони праці на будівельному підприємстві визначається комплексом заходів, які включають ефективне управління охороною праці, ідентифікацію та усунення ризиків, нагляд та контроль, навчання працівників та створення стимулів для безпечної роботи. Тільки шляхом систематичного впровадження та дотримання цих заходів можна забезпечити безпечні робочі умови та запобігти нещасним випадкам на будівельному підприємстві

ТОВ «Ремтехналадка» має найманих працівників, тому витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від суми фонду оплати праці на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ТОВ «Ремтехналадка» у 2020-2022 роках

Рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2020	2425,3	12,127
2021	2150,1	10,750
2022	2002,1	10,010

Витрати на охорону праці на підприємстві протягом 2020-2022 років зменшилися відповідно до зменшення фонду оплати праці (рис. 2.20).

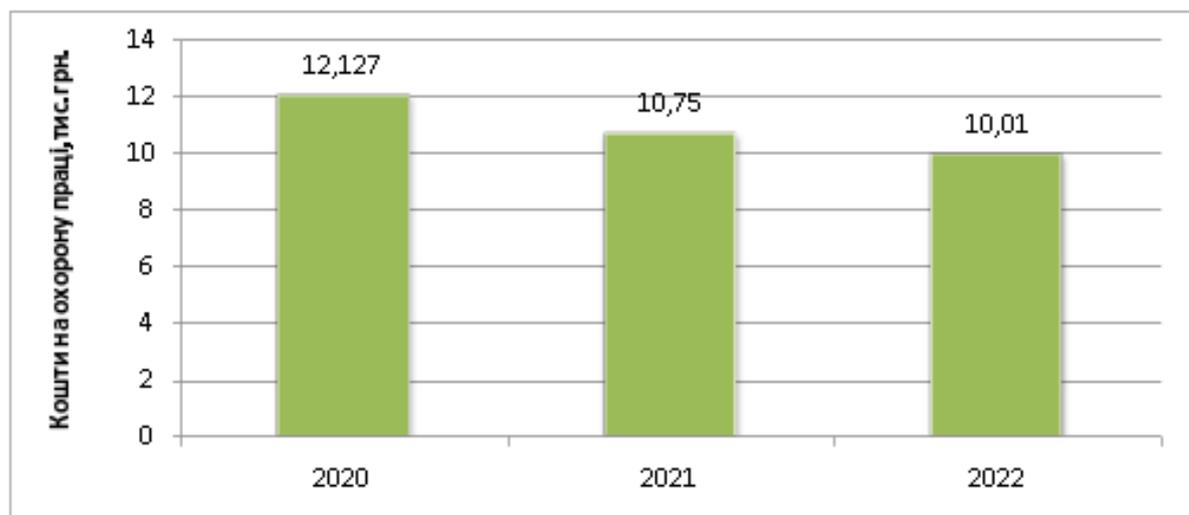


Рисунок 2.20 – Динаміка коштів на фінансування заходів з охорони праці на ТОВ «Ремтехналадка» у 2020-2022 роках

В управлінні системою охорони праці на підприємстві важливу роль

відіграють служба охорони праці та комісія з питань охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» [3], якщо кількість працюючих на підприємстві становить 50 чи більше осіб, роботодавець має зобов'язання створити службу охорони праці відповідно до затвердженого типового положення, яке ухвалюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, що відповідає за нагляд за охороною праці.

Кількість працівників у складі служби охорони праці визначається двома факторами:

- загальною кількістю працюючих на підприємстві;
- рівнем небезпеки та шкідливості виробництва.

На ТОВ «Ремтехналадка» середньооблікова чисельність працівників склала у 2020 році – 39 осіб; у 2021 році – 30 осіб; у 2022 році – 32 особи, то відповідно до Положення служба охорони праці не створюється.

На ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки випадків виробничого травматизму та професійної захворюваності зафіксовано не було.

Отже, проведений аналіз стану охорони праці на ТОВ «Ремтехналадка» дозволяє зробити наступні висновки. За період з 2020 по 2022 роки витрати на працезохоронні заходи зменшилися. Протягом трьох звітних років не було виявлено жодного випадку травмування працівника.

Висновок до розділу 2.

Другий розділ кваліфікаційної роботи бакалавра був присвячений організаційно-економічній характеристиці господарської діяльності ТОВ «Ремтехналадка».

Галузь будівництва в Україні визнається однією з найбільших у бюджетному вимірі і стратегічно важливою для економічного та соціального розвитку країни. Її вагомість визнається у контексті всіх галузей економіки. На сьогоднішній день ситуація в галузі будівництва є нестабільною, що призводить до певних коливань у результативності будівельних компаній

У 2020 році 89,38% від всього обсягу реалізації товариства припадало на будівництво житлових та нежитлових будівель, а саме – капітальні ремонти

дахів, технічне переоснащення будівель, будівництво модульних будівель та ін. Найменшу частку займає реалізація від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. У 2020 році підприємство здавало в суборенду частину офісного приміщення. У 2021 році на ТОВ «Ремтехналадка» нових видів діяльності не з'явилося, а основним напрямком так і залишилась діяльність у сфері будівництва.

У 2022 році через масштабне вторгнення росії на територію України діяльність підприємства змінилася. З березня 2022 року по липень 2022 року підприємство майже не працювало, так як будівництво в країні призупинилось. ТОВ «Ремтехналадка», щоб не збанкрутувати через зупинення будівельних робіт, вирішило перейти на інші види діяльності

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зростає. Метою господарської діяльності ТОВ «Ремтехналадка» є отримання прибутку. Підприємство протягом 2021-2022 років прибуткове.

Показники рентабельності ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки мають динаміку зниження у 2022 році. Але цьому сприяли об'єктивні фактори впливу зовнішнього середовища. Початок війни в Україні негативно вплинув на роботу всіх підприємств. не виключенням стало і ТОВ «Ремтехналадка». Ефективність управління на ТОВ «Ремтехналадка» була підтверджена результатами діяльності у 2022 році. В таких кризових умовах функціонування товариство прийняло вірне рішення щодо переорієнтації своєї діяльності на інші види та змогло отримати прибутки.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «РЕМТЕХНАЛАДКА»

3.1. Аналіз системи мотивації праці на товаристві

Для оцінки існуючої системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» проаналізуємо трудові показники, які характеризують ефективність використання персоналу.

Аналіз розпочнемо із вивчення динаміки продуктивності праці та питомої трудомісткості за 2020-2022 роки (табл. А.15 Додатку А).

З таблиці видно, що обсяги виробництва продукції зростали протягом всього періоду, середньооблікова чисельність працівників має динаміку до зниження у 2021 році. Рівень продуктивності праці у вартісних показниках протягом трьох років зростає (рис. 3.1). Даний показник зріс у 2022 році у 5 разів проти 2020 року.

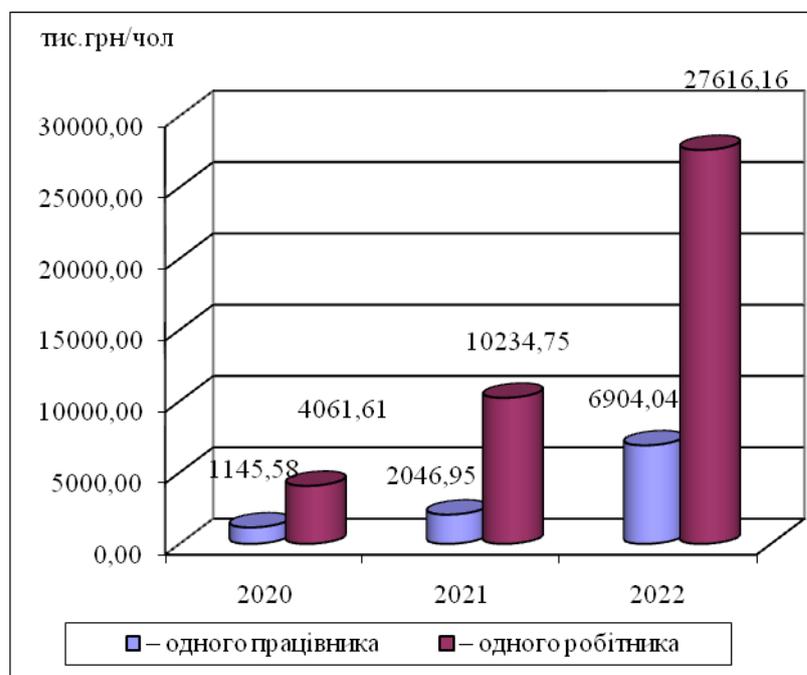


Рисунок 3.1 – Динаміка середньорічної продуктивності праці на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Спостерігається зменшення кількості відпрацьованого часу у 2022 році на 38,10% у порівнянні із попереднім періодом. За три роки спостерігалось зменшення на 20,11%.

Значення показника питомої трудомісткості продукції зменшилося за три роки на 82,80% (рис. 3.2). Дана динаміка позитивна і може свідчити про підвищення інтенсивності праці працівників.

Важливим фактором, що впливає на рівень продуктивності праці є ефективність використання робочого часу працівниками підприємства.

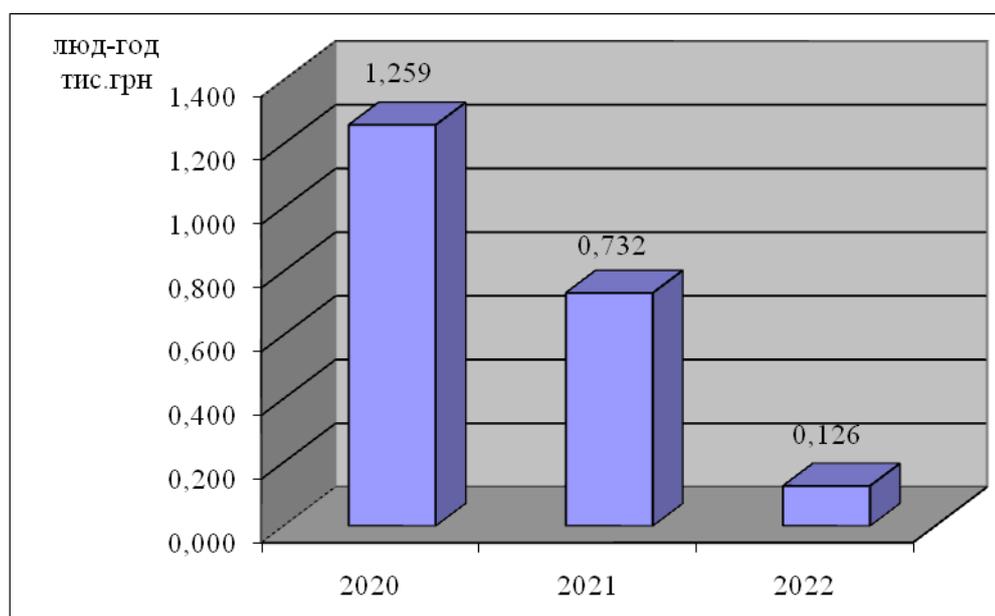


Рисунок 3.2 – Трудомісткість одиниці продукції на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки (на 1000 грн. обсягу виробництва)

Динаміку середньої кількості годин, відпрацьованих одним працівником підприємства зображено на рисунку 3.3. На ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки спостерігається зростання кількості відпрацьованого часу одним працівником у 2021 році. У 2022 році відбулося суттєве зменшення цього показника. Через початок повномасштабного вторгнення росії 24 лютого 2022 року підприємство близько шести місяців не працювало.

На рівень продуктивності праці високий вплив здійснює кваліфікація працівника, його вмотивованість.

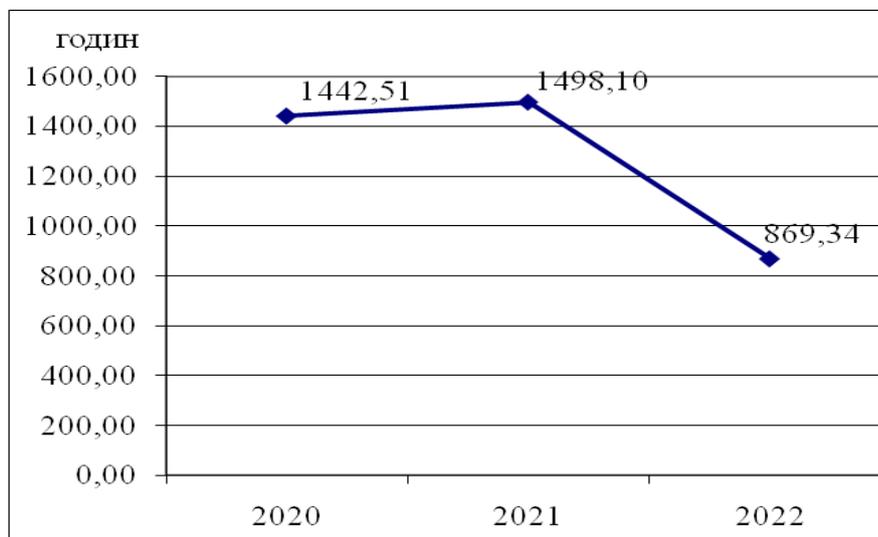


Рисунок 3.3 – Середня кількість відпрацьованого часу за рік одним працівником ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Важливим етапом при проведенні аналізу системи мотивації праці на підприємстві є оцінювання всього колективу, його кількісних та якісних показників його діяльності. На даному етапі необхідно використовувати інформацію про: штатний розклад організації, загальний обсяг завдань, інформацію про заплановані на поточний період зарахування та звільнення тощо.

Проаналізуємо кількісні та якісні показники персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за період 2020-2022 роки в таблиці А.16 (Додатку А).

За даними таблиці 3.2, можемо зробити висновок, що на підприємстві в структурі персоналу переважають чоловіки (майже 72,41-84%) (рис. 3.4).

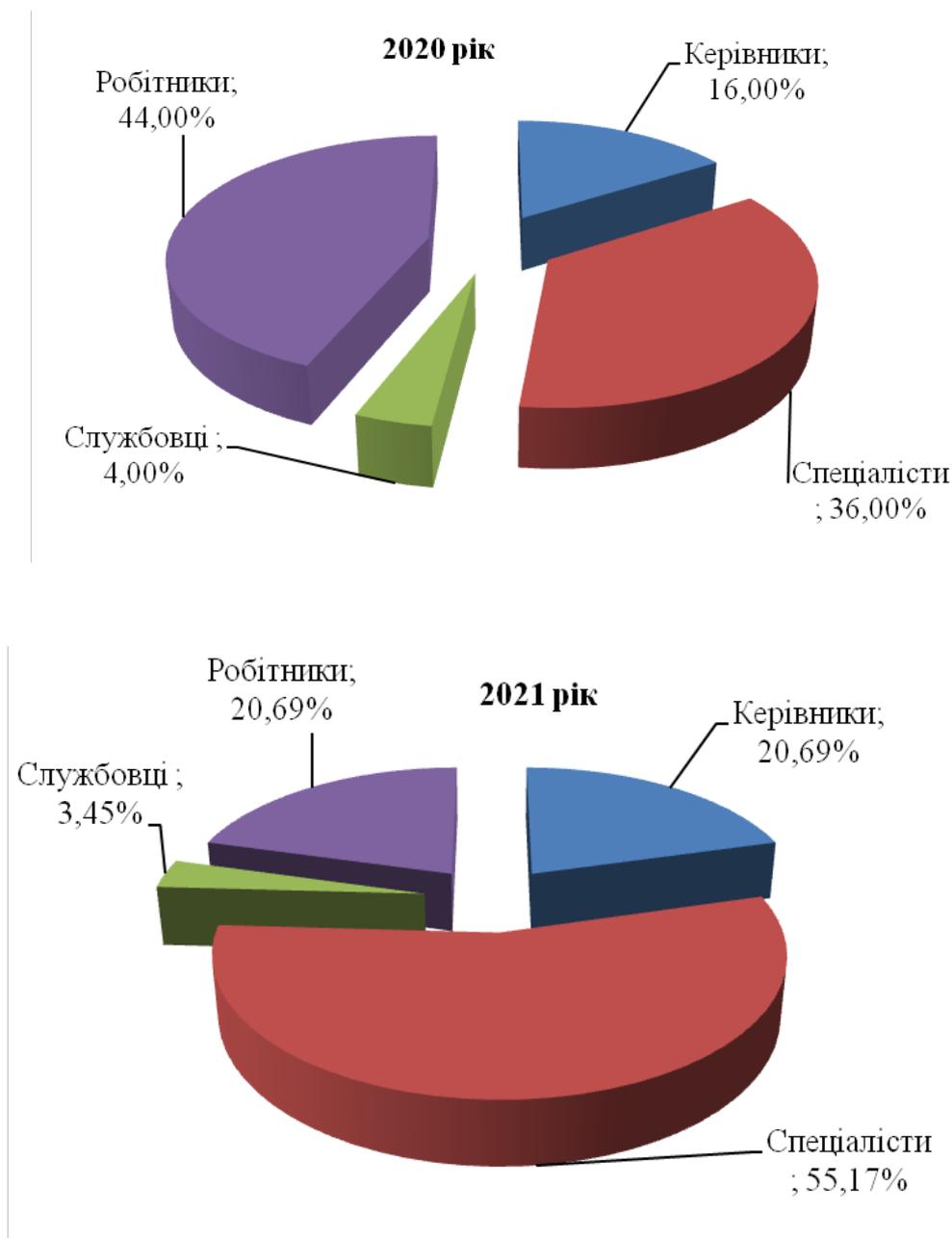


Рисунок 3.4 – Структура персоналу за статевою ознакою на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Оскільки підприємства має промисловий характер, основна частка у структурі персоналу повинна формуватися з робітників. У 2020 році їх було 44%, а вже у наступних періодах частка зменшується до 20,69-17,86% (рис. 3.5). Це відбулося через зміну основного виду діяльності з будівництва на оптову торгівлю.

Найменшу питому вагу у складі персоналу мають службовці, у 2020-2022 роках їх кількість складала 1 особа.

Структуру персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зобразимо на рисунку 3.5.



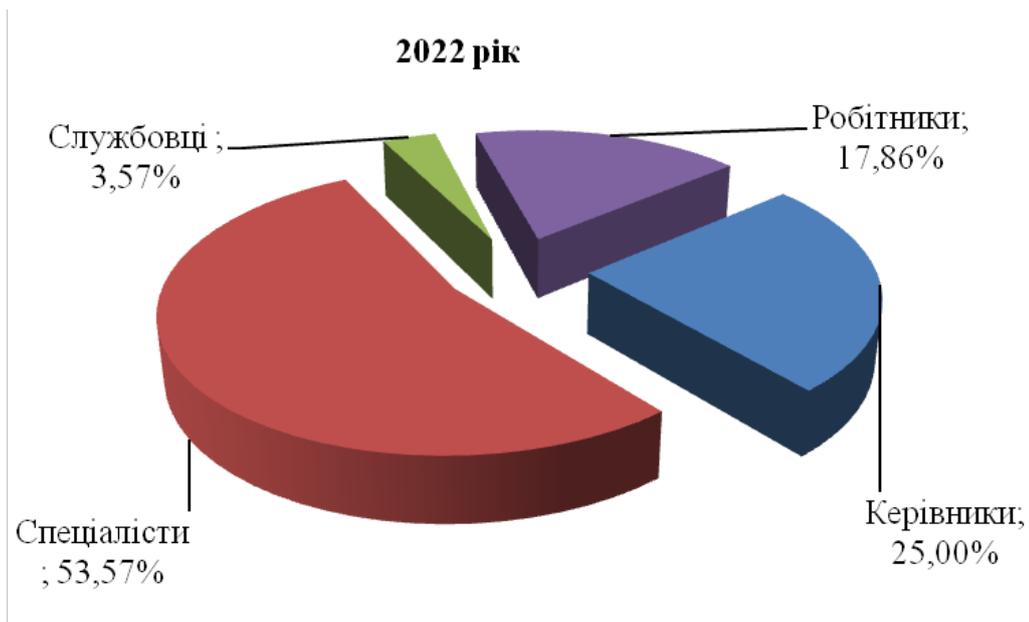
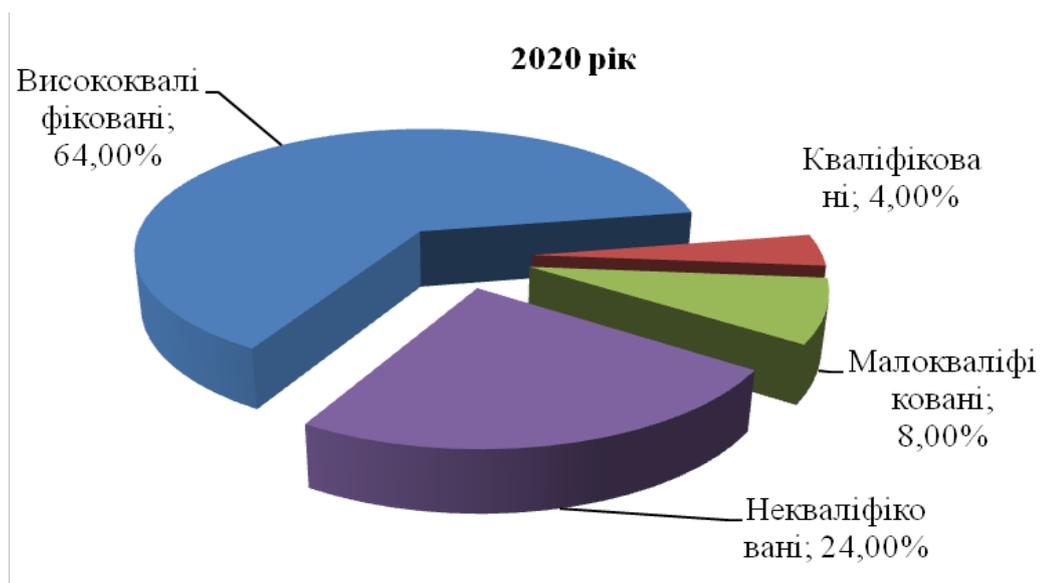


Рисунок 3.5 – Структура персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки за характером виконуваних функцій

Динаміка кількості працівників за рівнем кваліфікації на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки наведено на рисунку 3.6.



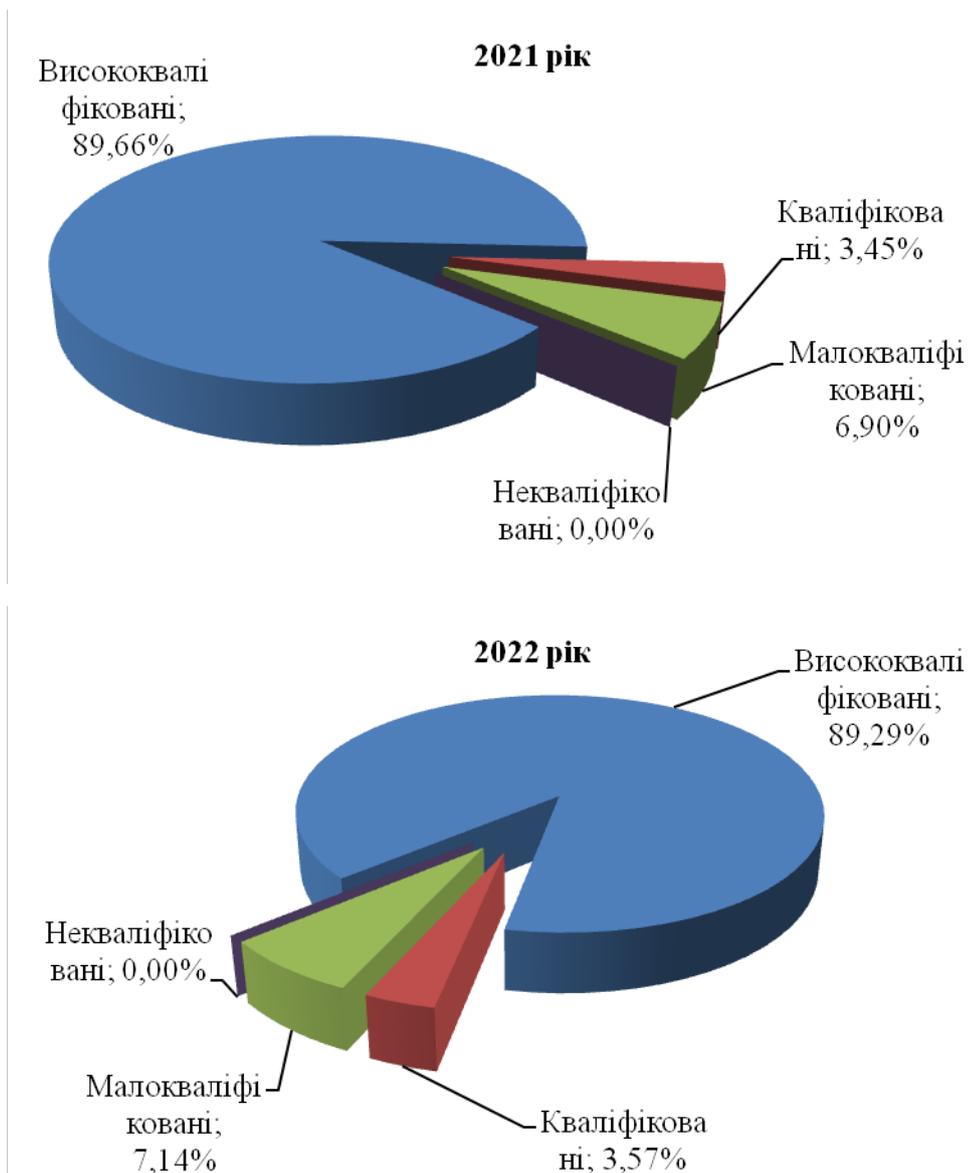


Рисунок 3.6 – Структура працівників за рівнем кваліфікації
ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Розглянувши розподіл працівників за рівнем кваліфікації, спостерігаємо, що основну частину персоналу складають висококваліфіковані працівники, їх питома вага складає близько 64%-89,66%. Частка малокваліфікованих працівників становила 6,90%-8%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо покращення якості кадрового складу у 2021 році. На підприємстві були у 2020 році працівники, які не мали кваліфікації у кількості 6 осіб (24%), у 2021-2022 роках така категорія персоналу була відсутня. Це позитивна динаміка.

Переважає кількість працівників на підприємстві (близько 76%-93,10%) мають вищу освіту (рис. 3.7).

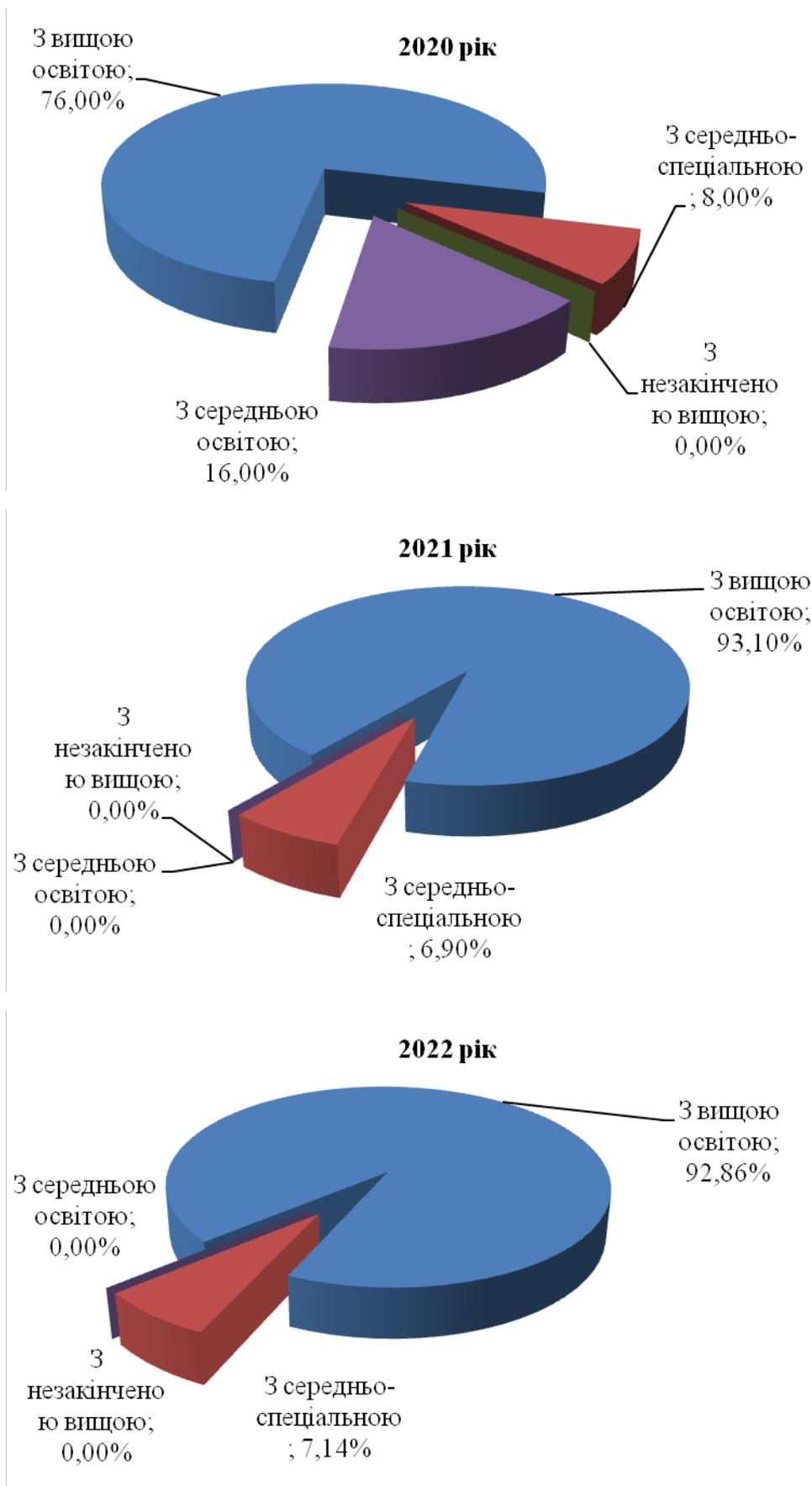


Рисунок 3.7 – Структура персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки за рівнем освіти

Якщо аналізувати розподіл працівників за стажем роботи, можна зробити висновок, що найбільше працівників на підприємстві тих, хто має стаж роботи 15-20 років.

У 2020 році їх кількість становила 8 осіб (32%), на кінець звітного року вони становили 17 осіб або 60,71% від загальної кількості персоналу. На підприємстві відсутні працівники із стажем роботи до 4 років (рис. 3.8).

Вікова структура персоналу підприємства відіграє важливу роль, оскільки це дає змогу проаналізувати такі якісні характеристики, як досвід, навички, креативність і нестандартний підхід до вирішення поставлених завдань.

Розглянемо персонал підприємства за віковою структурою (табл. А.17 Додатку А).

За даними таблиці 3.3 переважна кількість працівників працюють віком 35-60 років, вони становлять 71,88%-80,00% від загальної кількості персоналу. Працівники, вік яких до 35 років у 2020 році становили 17,95%, у 2021 році – 16,67%, а у 2022 році цей показник зріс до 18,78%.

Чоловіки пенсійного віку склали 2,56% у 2020 році, 3,33% - у 2021 році, і 9,38% - у 2022 році. Жінок в цій категорії персоналу не було.

Структура персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за віковою ознакою представлена на рисунку 3.9.

Великим потенціалом для підприємства можуть стати особи віком 15-34 років, так як представляють собою молодого, енергійного працівника, що має бажання навчатися, отримувати певний досвід, будувати кар'єру.

Ця категорія працівників найбільше піддається мотивації через широкий спектр засобів, які можна буде застосувати.

Отже, структура персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зазнала суттєвих змін через переорієнтацію товариства з основного виду діяльності – будівництва на оптову торгівлю.

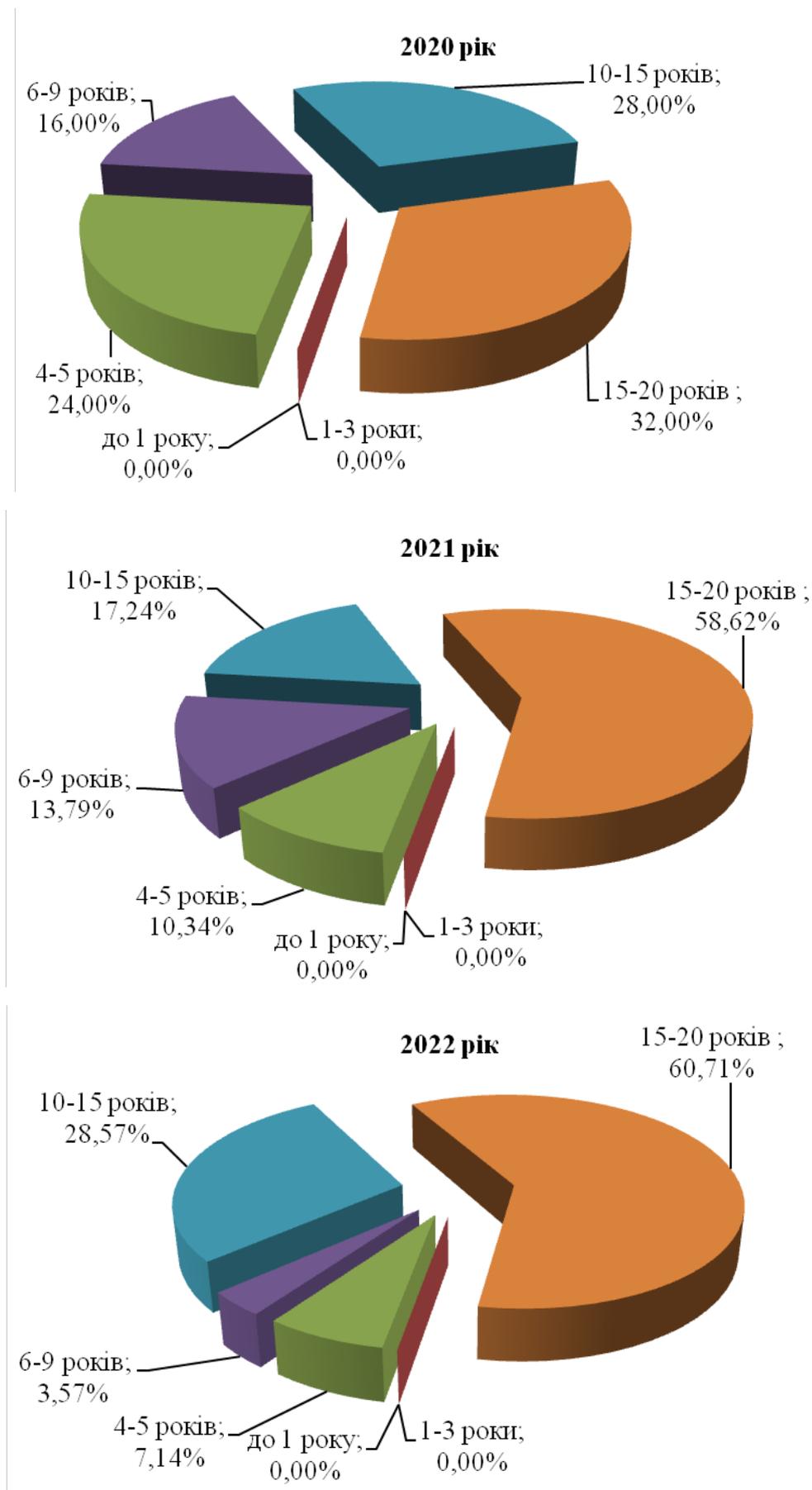


Рисунок 3.8 – Структура персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки за стажем роботи

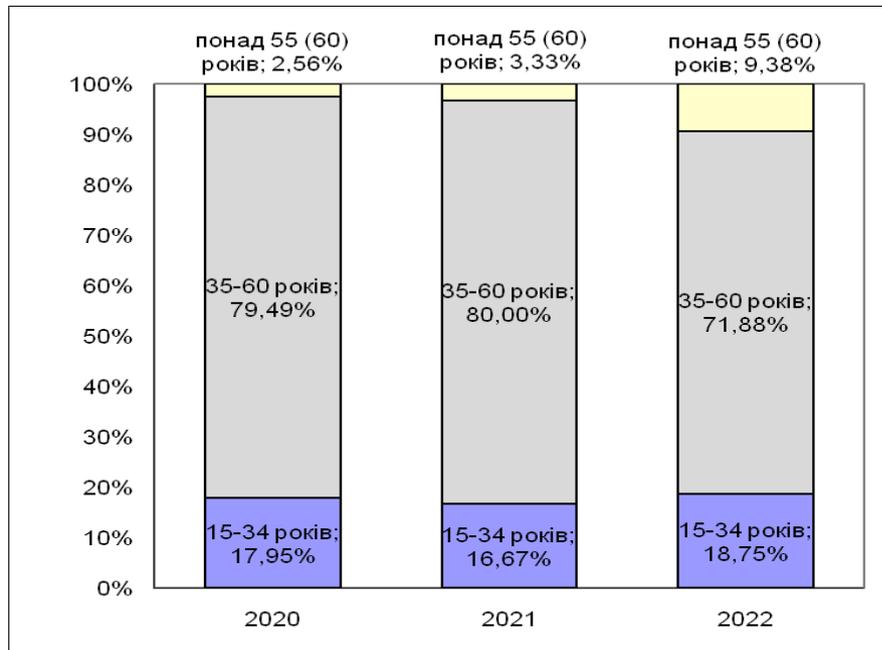


Рисунок 3.9 – Структура персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки за віковою ознакою

Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві можна аналізувати по інтенсивності руху працівників. Далі необхідно розглянути абсолютні показники руху персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки (рис.3.10).

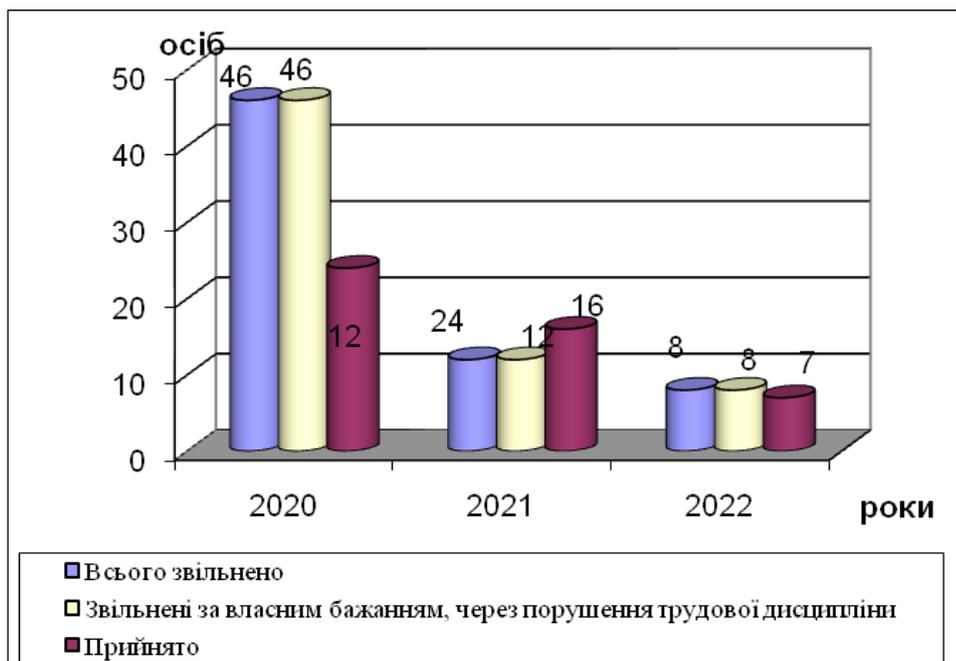


Рисунок 3.7 – Рух персоналу ТОВ «Ремтехналадка»

Вмотивований працівник буде намагатися працювати краще, прикладаючи максимум зусиль для збереження робочого місця на цьому підприємстві.

Протягом 2020-2022 рр. на ТОВ «Ремтехналадка» переважаюча частина працівників звільняється із суб'єктивних причин (за власним бажанням) – 100%. Це може свідчити про низький рівень діяльності кадрової політики та відсутність мотивації до праці на даному підприємстві, або розглядатися як наслідок зміни видів діяльності товариства.

Наступним етапом аналізу є дослідження відносних коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню, загального обороту, плинності тощо.

Дані динаміки коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Ремтехналадка» протягом 2020-2022 роки наведено на рисунку 3.10.

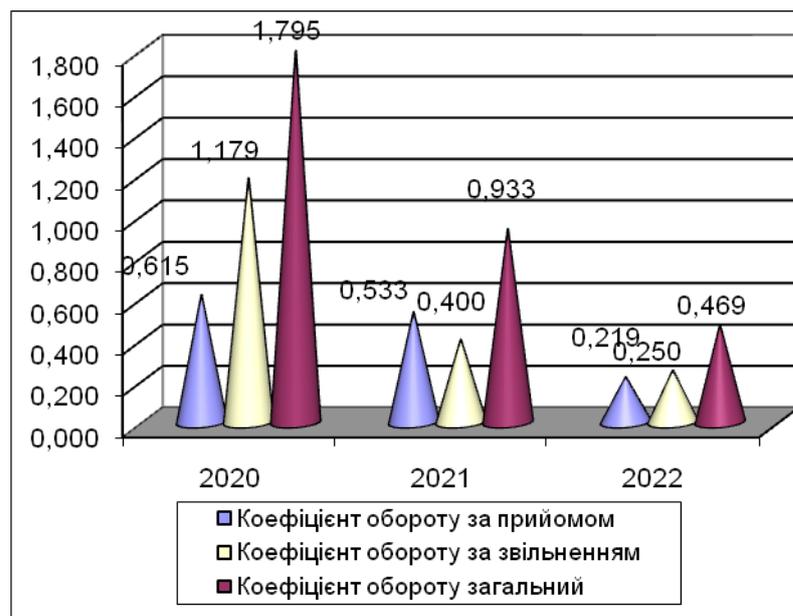


Рисунок 3.10 – Динаміка відносних показників руху персоналу ТОВ «Ремтехналадка» протягом 2020-2022 роки

Можемо зробити висновок про позитивну динаміку коефіцієнта обороту загального. Зменшення даного коефіцієнта пов'язане зі зниженням інтенсивності руху працівників. Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників та прийому мають динаміку до зниження. Це позитивно вплине на результати

діяльності товариства, так, як стабільність завжди позитивно впливає на емоційний стан та відповідно і результати діяльності працівників.

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно приділяти показнику плинності. Коефіцієнт плинності працівників на кінець 2022 року порівняно з 2020 роком суттєво знизився і становив 0,25 (рис. 3.11).

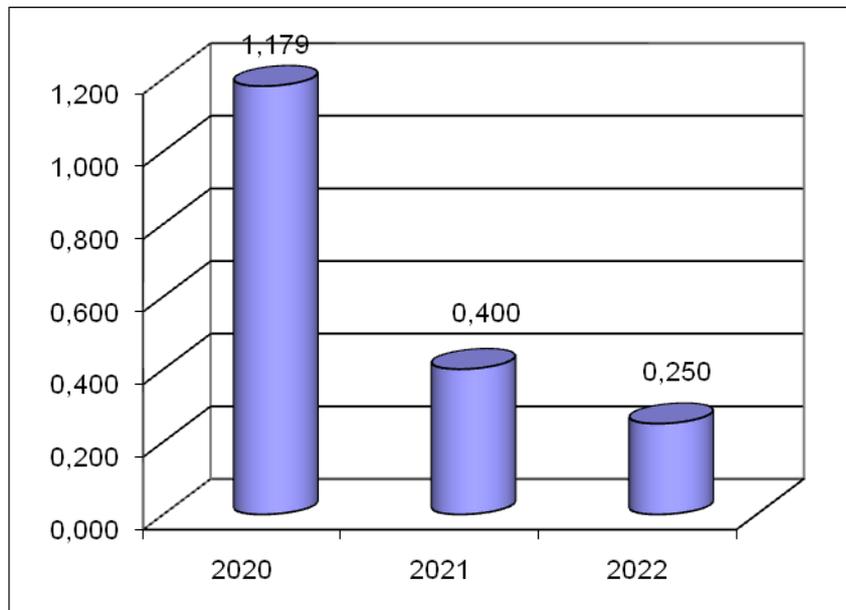


Рисунок 3.11 – Динаміка показника плинності на ТОВ «Ремтехналадка» протягом 2020-2022 роки

Зниження відбулося через стрімке зменшення кількості звільнених за причин плинності у 2021 році. Але протягом 2020-2022 років значення коефіцієнта плинності перевищувало нормативне значення (5%).

Інтенсивність руху працівників на товаристві може свідчити про певні умови праці, які не задовольняють потреби працівників. Однією із таких потреб є потреба до професійного росту, який можна отримати шляхом підвищення кваліфікації.

Проаналізуємо які заходи щодо покращення кваліфікаційного рівня працівників впроваджувало підприємство протягом 2020-2022 років (табл. А.18 Додатку А)

Працівників необхідно стимулювати підвищувати рівень своєї кваліфікації, професійну обізнаність та постійно вдосконалюватися. На сьогодні, навчання і розвиток є дуже важливою та необхідною складовою трудової діяльності.

За даними таблиці 3.4, можемо зробити висновок, що підвищенням кваліфікації було задіяно лише керівників та спеціалістів. Загальна динаміка чисельності персоналу підприємства, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2020-2022 рр. є позитивною лише у 2021 році (рис.3.10). Але, незважаючи на війну у 2022 році товариство відновило діяльність і сприяло підвищенню кваліфікації працівників.

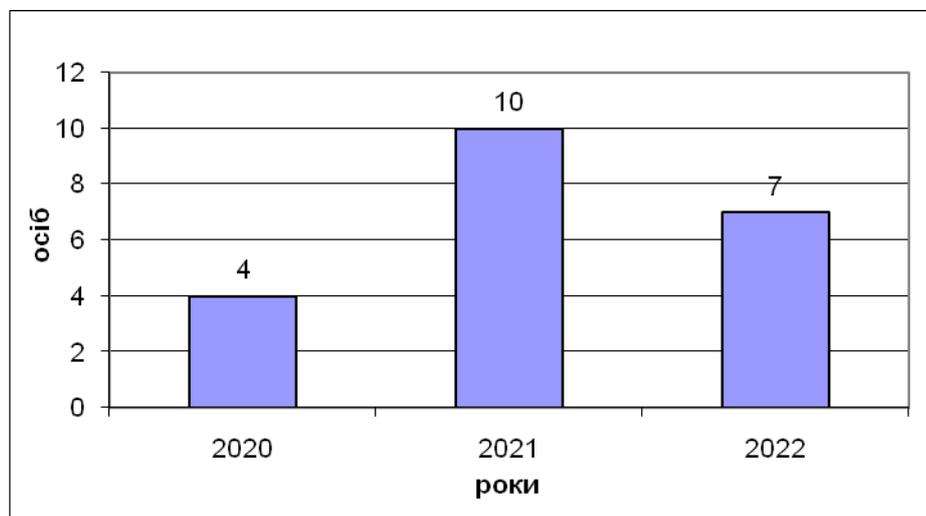


Рисунок 3.12 – Динаміка чисельності персоналу підприємства, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2020-2022 рр.

Одним із факторів, що впливає на продуктивність праці працівників, є узгодження рівня оплати праці з її результатами.

При проведенні аналізу ефективності праці важливим є аналіз співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати й темпами росту продуктивності праці. Необхідно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати працівників. Якщо цей принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції й зменшення суми прибутку.

Співвідношення продуктивності праці працівників і заробітної плати є досить актуальним питанням, так як ефективна економіка передбачає

дотримання певних пропорцій між фондами накопичення та споживання, що залежать від співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітної плати.

Для забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці необхідно здійснювати регулювання фонду оплати праці, оскільки існує можливість втрати стимулюючого ефекту заробітної плати.

На ТОВ «Ремтехналадка» протягом 2020-2022 років, темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати у 2021 та 2022 роках, що задовольняє умові розширеного виробництва і позитивно впливає на ефективність праці персоналу підприємства (рис. 3.13).

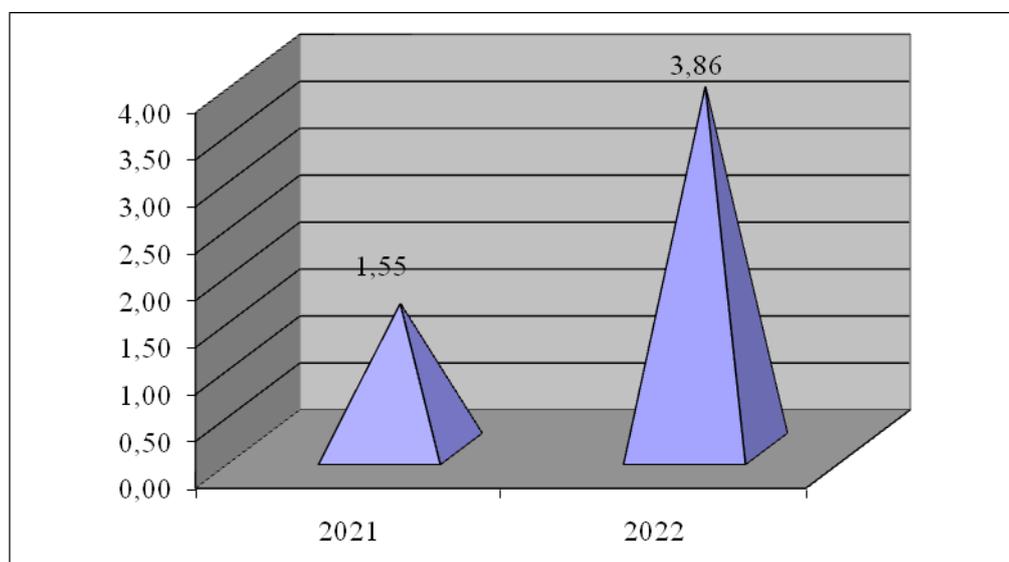


Рисунок 3.13 – Динаміка співвідношення між темпом зростання продуктивності праці та її оплатою на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Водночас не можна остаточно стверджувати про зростання ефективності праці. Адже спостерігається не лише підвищення темпів продуктивності праці, а і підвищення рівня заробітної плати працівників. Крім того, можемо мати вплив об'єктивних факторів на вартісний показник продуктивності праці, таких як подорожчання ресурсів, підвищення соціальних стандартів та інше.

В теорії мотивації розглядають велику кількість видів мотивації на підприємствах. Найбільш поширеними на вітчизняних підприємствах є матеріальна та нематеріальна мотивація. Основним інструментом матеріальної

мотивації є заробітна плата.

За період 2020-2022 роки середньорічна та середньомісячна заробітна плата працівників мають несталу динаміку (рис.3.14).

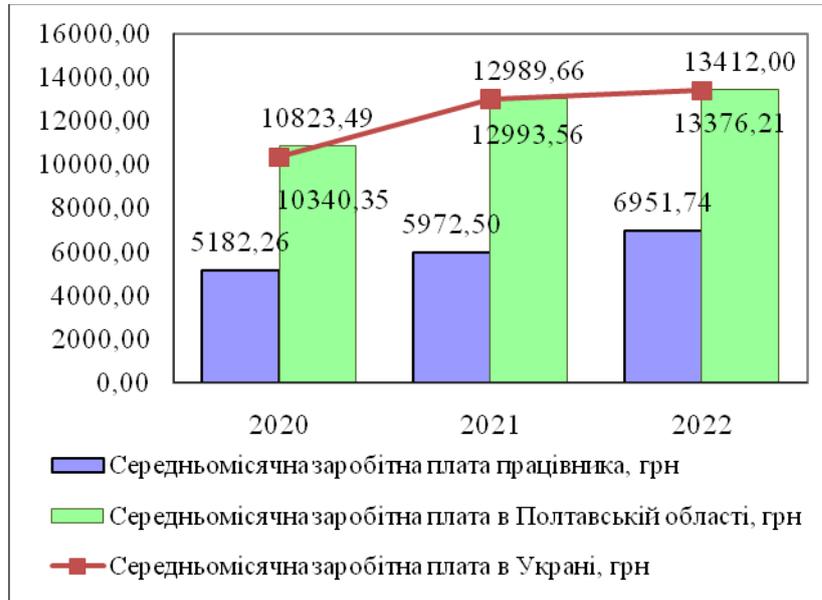


Рисунок 3.14 – Динаміка середньомісячної зарплати працівників ТОВ «Ремтехналадка», загалом в Україні та Полтавській області за 2020-2022 роки

У 2021 році така динаміка є позитивною для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, але за умови зростання її показників, а не рівня мінімальної заробітної плати в Україні. Розмір мінімальної заробітної плати в Україні представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Мінімальна заробітна плата в Україні 2020-2022 роки

з 01.10.2022 по 31.12.2022	6700
з 01.01.2022 по 30.09.2022	6500
з 01.12.2021 по 31.12.2021	6500
з 01.01.2021 по 30.11.2021	6000
з 01.09.2020 по 31.12.2020	5000
з 01.01.2020 по 31.08.2020	4723

Задоволення чи незадоволення працівника розміром своєї заробітної плати формується крім купівельної спроможності ще і порівнянням із рівнем середньої зарплати в Україні та регіону, де він проживає.

На рисунку 3.14 видно, що розмір середньої заробітної плати працівників ТОВ «Ремтехналадка» за 2021-2022 роки нижче мінімального рівня. А порівнюючи із рівнем середньої зарплати в Україні та Полтавській області він менше за всі три роки.

Статистичні дані підприємства щодо руху робочої сили свідчать про незадоволення працівників рівнем заробітної плати. На початок 2022 року лише 10 осіб, які працюють із 2019 року. Інші звільнилися. Серед тих, що залишилися переважно це жінки, які мають малолітніх дітей, що ходять до дошкільних закладів, розташованих поряд із офісом, та працівники без досвіду роботи.

Низький рівень заробітної плати у 2022 році пояснюється простим підприємства через війну в Україні.

Однією із функцій, що повинна виконувати заробітна плата є стимулююча функція. Стимулювання відбувається за рахунок частки фонду оплати праці, а саме фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат. Проаналізуємо фонд оплати праці на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки (табл. А.19 Додатку А).

Аналіз показників таблиці 3.6 показує, що фонд оплати праці штатних працівників товариства зменшився на 17,45%.

У складі фонду оплати праці спостерігаються наступні зміни за три роки:

- зменшення фонду основної заробітної плати на 26,26%;
- збільшення фонду додаткової на 51,03%;
- відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат;
- зменшення суми на оплату за невідпрацьований час на 56,90%.

Необхідно дослідити динаміку складових фонду оплати праці у його структурі. Аналіз структури фонду оплати праці на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки представлено у таблиці А.20 (Додаток А).

З отриманих даних видно, що у структурі фонду оплати праці ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки також мало місце:

- зменшення частки основної заробітної плати на 0,095%;

- зростання частки фонду додаткової заробітної плати на 0,095% (рис. 3.15).

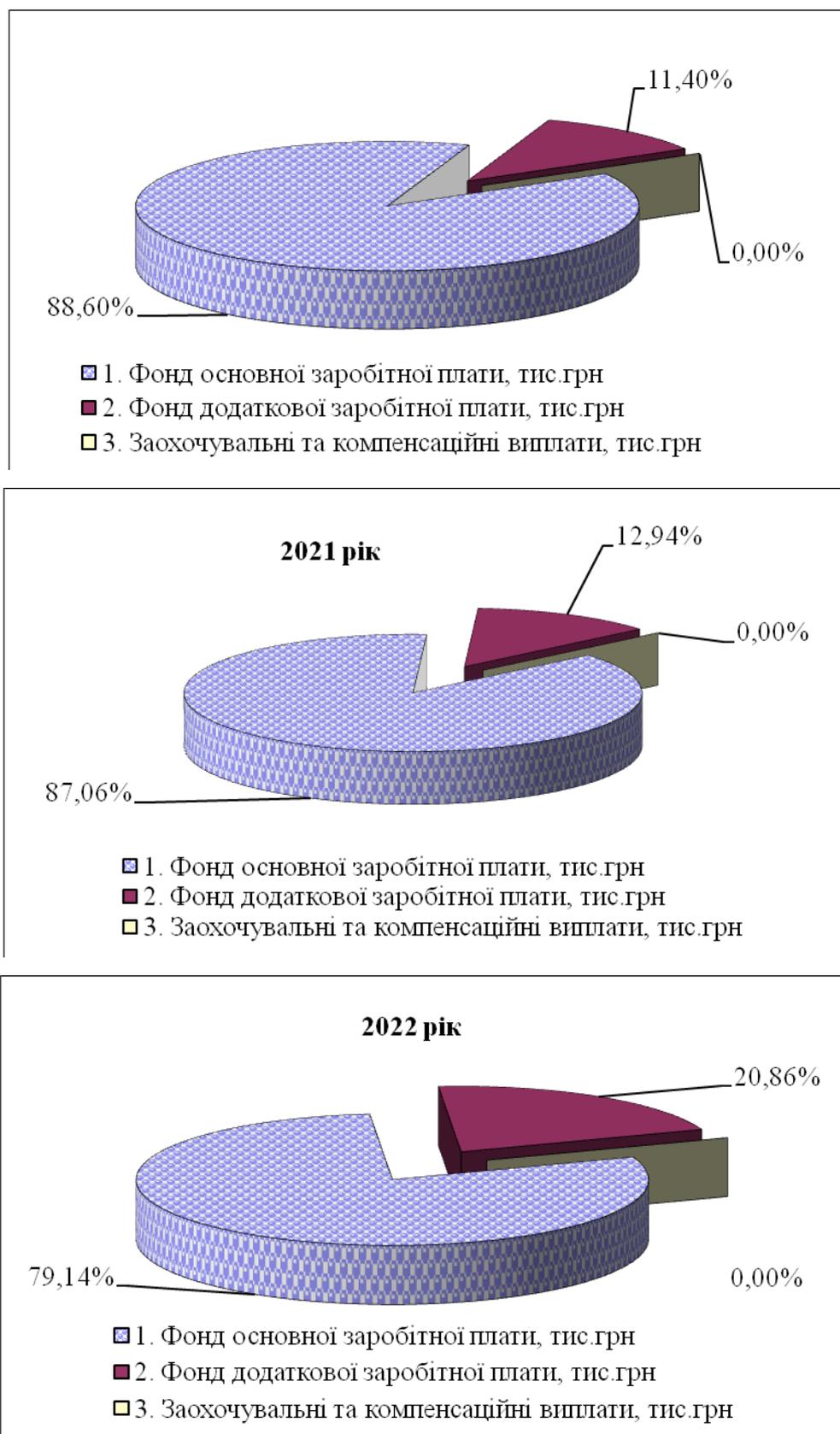


Рисунок 3.15 – Структура фонду оплати праці на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Структура заробітної плати вважається оптимальною, коли частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці складає 70-75%. З цього можна зробити висновок, що система мотивації на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала.

Витрати на виплату надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів були лише у 2021 році.

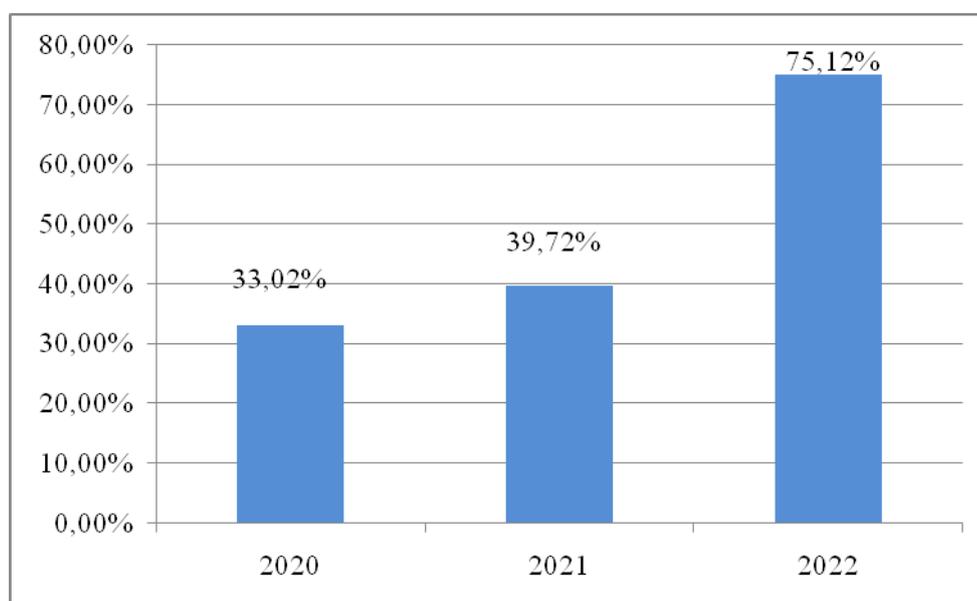


Рисунок 3.16 – Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зростала, суттєве зростання відбулося у 2022 році.

Проаналізуємо ефективність системи оплати праці на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки. Показник зарплатовіддачі за три роки зріс (рис. 3.17) на 91,93%.

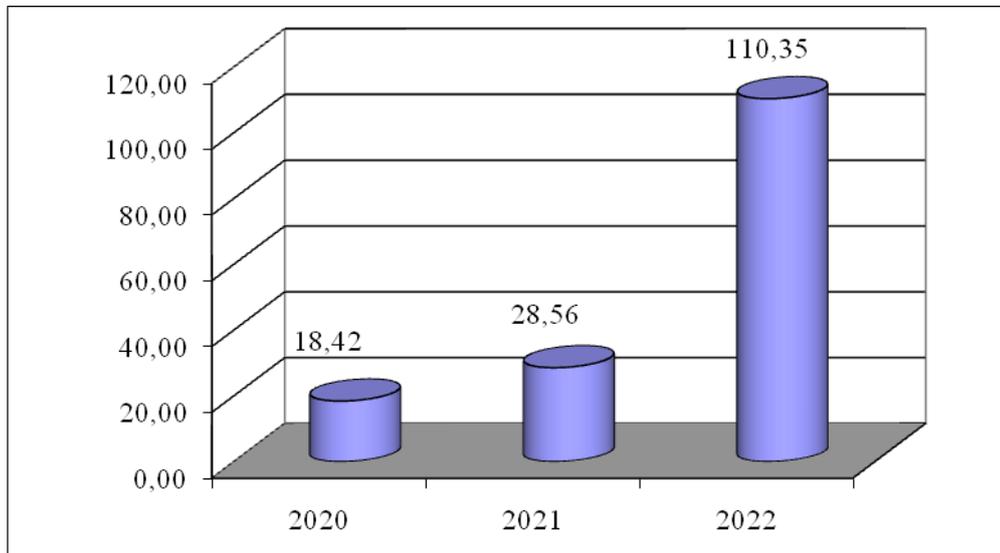


Рисунок 3.17 – Зарплатовіддача на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки

Рентабельність витрат на заробітну плату працівників ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зростає (рис. 3.18).

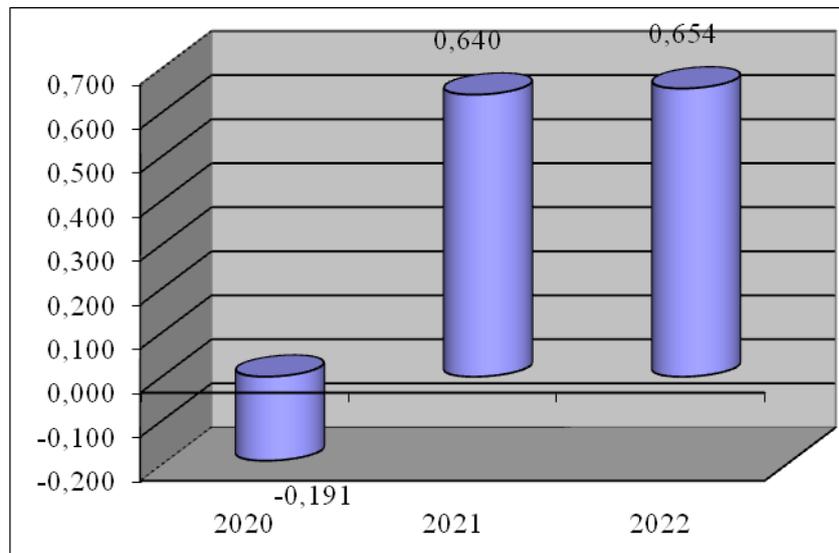


Рисунок 3.18 – Рентабельність витрат на заробітну плату працівників на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки, грн./грн

В цілому диспропорція в динаміці складу та структури ФОП не сприяла зростанню стимулюючої ролі оплати праці у 2020 році, а отже і її ефективності, що підтверджено виконаним аналізом. Ситуація поступово покращувалась з 2021 року, але рівень середньої заробітної плати працівників товариства низький. Тобто розмір оплати праці не виконує своєї мотивуючої функції до

ефективної праці.

Для ефективної роботи будь-якого підприємства потрібно цікавитися рівнем мотивації працівників. Система мотивації заснована на ідеї задоволення потреб працівників, але потрібно враховувати, що ці потреби постійно змінюються. Потреби можна задовольнити різними способами, в залежності від їх типу.

Способи мотивації праці на вітчизняних підприємствах прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні (фінансові та не фінансові).

Матеріальний метод – враховують роль оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Застосування цього методу може бути для досягнення короткочасного зростання рівня продуктивності праці.

Матеріальне стимулювання ґрунтується на основних результатах виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

Аналіз показав, що господарська діяльність ТОВ «Ремтехналадка» за 2021-2022 роки була ефективною, підприємство отримувало прибуток. Отже, товариство мало можливості застосовувати матеріальне стимулювання працівників.

Відомо, що винагороди можуть бути зовнішні (грошові виплати, просування по службі) та внутрішні (відчуття у працівника успіху при досягненні мети).

Кожен працівник має бути вмотивований перш за все впевненістю у своєму майбутньому, чого, на жаль, в умовах безробіття та карантинних заходів, що спричинила пандемія COVID-19, та воєнним станом в Україні через масштабне вторгнення у 2022 році в Україну росії на сьогодні не має.

Рівень якості трудового життя безпосередньо впливає на стан працівника, його готовність працювати, віддачу й ефективність результатів. І саме рівень оплати праці є найбільш важливим чинником ефективності праці в опитуваннях респондентів. Але потрібно звертати увагу і на психосоціальну складову комфорту працівника. Заробітну плату постійно збільшувати не можливо і виникає ситуація, коли задоволеність працівника кількістю отриманих грошей знижується і відчуття комфорту, психологічний клімат в колективі виступають

на перше місце.

Існує багато нематеріальних стимулів, що спонукають, співробітників до більш ефективної праці. До таких відноситься розробка системи планування службової кар'єри працівників, що передбачає:

- виявлення можливостей кожного з них;
- визначення нахилів працівників і потреби в їх розвитку;
- проведення заходів, що забезпечують використання виявлених можливостей і задоволення потреб у розвитку працівника.

Отже, нематеріальна мотивація є не менш важливою, особливо у випадках, коли матеріальне стимулювання не можливе через погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

До видів нематеріальної мотивації належать:

- подарунки;
- соціальний пакет;
- навчання;
- корпоративні святкування;
- постійний діалог керівництва з персоналом;
- інші види.

На ТОВ «Ремтехналадка» система мотивації побудована саме на нематеріальній складовій. Застосовуються наступні види нематеріальної мотивації (рис. 3.19).

ТОВ «Ремтехналадка» забезпечує персонал соціальним пакетом. Працівники мають оплачуваний відпочинок під час відпустки, лікарняний. Працівники підприємства мають право виходу на пенсію до досягнення пенсійного віку, визначеного законодавством, що регламентується державною пенсійною програмою з визначеними виплатами.

Товариство приділяє увагу бажанню працівників підвищувати свою кваліфікацію. За виробничій необхідності працівник може це зробити за рахунок підприємства. Тобто потреби працівника до навчання можуть бути реалізовані.

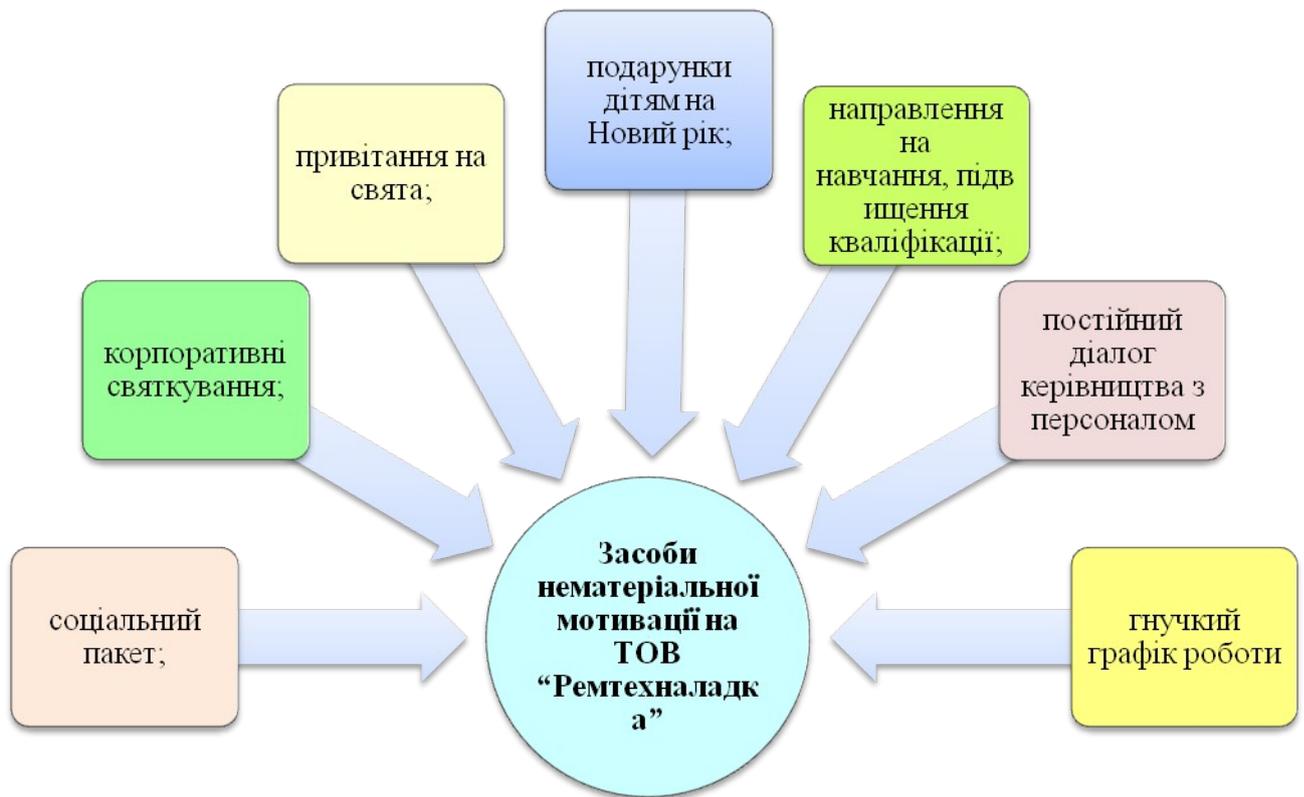


Рисунок 3.19 – Засоби нематеріальної мотивації на ТОВ «Ремтехналадка»

Важливим засобом нематеріальної мотивації є налагоджена комунікація. Малі підприємства мають перевагу в цьому через невеликий штат працівників на відміну від середніх та великих підприємств. На ТОВ «Ремтехналадка» виробничі та особисті проблеми, які виникають у працівників, обговорюються. Керівництво приділяє цьому достатню увагу, намагається вирішити всі проблемні ситуації. Тобто на ТОВ «Ремтехналадка» має місце постійний діалог керівництва з персоналом.

До нематеріальних способів мотивації відноситься також удосконалення організації праці, а саме, розширення трудових функцій, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці тощо.

Для певної категорії працівників мотиватором може бути гнучкий графік роботи. Керівництво ТОВ «Ремтехналадка» розглядає можливість встановлення зручного графіку при умові відпрацювання встановленого ліміту часу на робочий день. Крім того за необхідності для працівника може бути наданий дозвіл на роботу у дистанційному режимі, що обговорюється індивідуально. Це

залежить від виду функціональних обов'язків працівника, наприклад може бути надано такий дозвіл для кошторисника.

Аналіз кадрового складу на ТОВ «Ремтехналадка» показав, що протягом останніх років звільнення за власним бажанням були через низький рівень заробітної плати. Із 2019 року до цього часу близько 10 осіб працюють безперервно. Переважно це жінки із маленькими дітьми, ті, для кого важливе місце розташування підприємства (поруч із домом) та ті, хто не має досвіду роботи і не є конкурентоспроможним на ринку праці.

Отже, проведений аналіз системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» свідчить про те, що протягом 2020-2022 років застосовувалася переважно нематеріальна мотивація. Через низький рівень заробітної плати, тобто відсутність матеріальної мотивації, працівники були вимушені шукати інші місця працевлаштування. Для ТОВ «Ремтехналадка» відтік кваліфікованого персоналу, як і для будь-якого підприємства, негативно впливає на результати діяльності. Крім того підприємству необхідно для заміщення вакантних місць підібрати нових працівників. Це в результаті відображається на втраті робочого часу, необхідного на підбір та на адаптацію працівника. Відомо, що новий працівник в період адаптації до нового робочого місця працює не на 100%.

3.2. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка»

Покращення системи мотивації на підприємстві має ґрунтуватися на аналізі стану поточної системи, ідентифікації реальних потреб працівників і врахуванні можливостей самого підприємства.

Побудова ефективної системи мотивації в ТОВ «Ремтехналадка» можлива лише за умови, що вона буде спрямована на реальні потреби персоналу.

Система мотивації не створюється для всього колективу працівників, а не для керівництва підприємства. Тому визначення потреб персоналу і їхніх

мотивів є ключовим елементом у формуванні ефективної системи мотивації. Крім того, важливо, щоб винагорода була справедливою, складалася із матеріальної та нематеріальної складової, відповідно до його внеску у загальні результати ТОВ «Ремтехналадка».

На основі діагностики мотивації персоналу на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки сформуємо основні принципи побудови ефективної системи мотивації (рис. 3.20).

Отже, оптимізація системи мотивації в ТОВ «Ремтехналадка» є значущим внутрішнім джерелом для підвищення загальної ефективності його діяльності, а також для покращення використання працівниками свого трудового потенціалу.

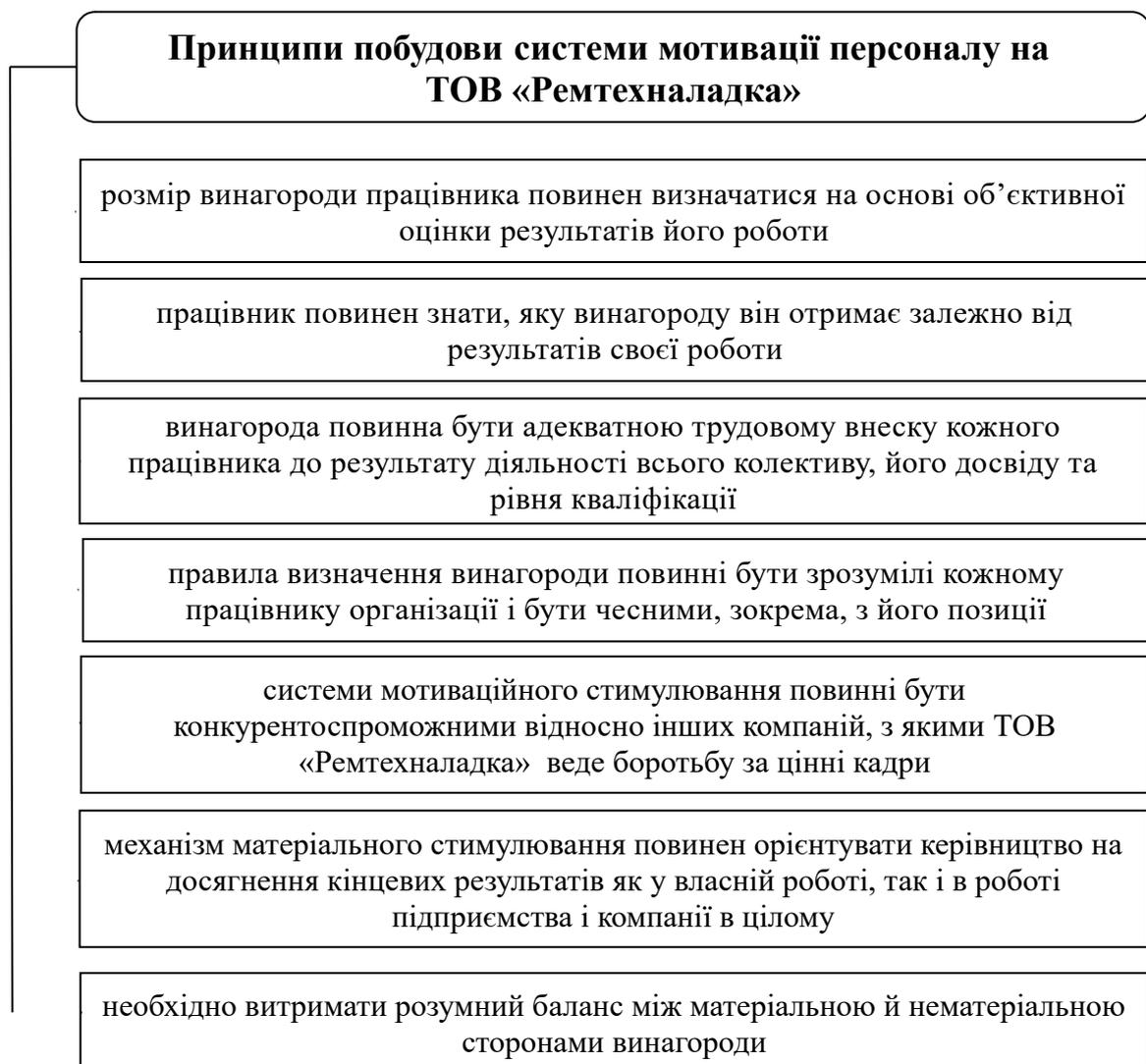


Рисунок 3.20 – Основні принципи побудови системи мотивації персоналу ТОВ «Ремтехналадка»

Основними шляхами вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Ремтехналадка» є організаційно-економічні, матеріальні, моральні, соціальні та психологічні аспекти.

Створення ефективної системи мотивації персоналу можливе шляхом збалансування матеріальних та нематеріальних заходів, з урахуванням реальних потреб та інтересів працівників.

Задоволення реальних потреб персоналу є ключем до впливу на їхню поведінку та сприяє покращенню результатів трудової діяльності.

Для покращення системи мотивації в ТОВ «Ремтехналадка» рекомендується вжити наступні заходи:

- проведення внутрішньої діагностики ефективності праці персоналу;
- систематичне проведення моніторингу мотиваційних процесів;
- залучення HR-фахівців.

Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці рекомендується здійснювати моніторинг мотиваційних процесів. Для визначення задоволеності працівників своєю роботою та оцінки результатів рекомендується використовувати метод анонімного опитування.

До використання на ТОВ «Ремтехналадка» запропоновано наступну модель моніторингу ступеня задоволеності працівників роботою (табл. А.21 Додатку А).

Таким чином можна сформулювати основні напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Ремтехналадка», що представлено на рисунку 3.21.

Зміна системи мотивації на підприємстві повинна бути бажаною працівниками та керівництвом. Бажання чи небажання до будь-яких змін визначається також методом опитувань.

При відсутності бажання працівників чи керівників до змін будь-яке впровадження буде неефективним.

Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Ремтехналадка»				
Систематичний моніторинг задоволення потреб працівників підприємства.	Впровадження ефективної за структурою системи оплати праці, що підвищить матеріальну зацікавленість працівників у результатах праці.	Методи винагород та визнання. Системи винагород, які включають заробітну плату, бонуси, премії, а також системи визнання та похвали впливають на те, як працівники сприймають свою роботу та чи відчують себе цінними для підприємства.	Створення умов для соціальної активності працівників підприємства.	Залучення працівників до формування цілей та прийняття рішень з метою підвищення ефективності організації праці та її результативності

Рисунок 3.21 – Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Ремтехналадка»

Отже, для вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» пропонується впроваджувати такі заходи у послідовності:

- проведення діагностики бажання змін серед керівників та персоналу;
- комплексний аналіз наявних ресурсів підприємства щодо різних засобів мотивації праці;
- обговорення результатів діагностики у колективі;
- розробка принципово нової або удосконалення існуючої системи мотивації персоналу.

Реалізація цих заходів щодо покращення системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» може призвести до покращення економічних та фінансових показників господарської діяльності.

Висновок до розділу 3.

З метою вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» у третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проведено аналіз мотивації праці на підприємстві на підставі якого сформульовано основні напрями вдосконалення системи мотивації праці.

Для оцінки існуючої системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» проаналізовано трудові показники, які характеризують ефективність використання персоналу. Структура персоналу ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зазнала суттєвих змін через переорієнтацію товариства з основного виду діяльності – будівництва на оптову торгівлю.

В цілому диспропорція в динаміці складу та структури ФОП не сприяла зростанню стимулюючої ролі оплати праці у 2020 році, а отже і її ефективності, що підтверджено виконаним аналізом. Ситуація поступово покращувалась з 2021 року, але рівень середньої заробітної плати працівників товариства низький. Тобто розмір оплати праці не виконує своєї мотивуючої функції до ефективної праці.

Отже, проведений аналіз системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» свідчить про те, що протягом 2020-2022 років застосовувалася переважно нематеріальна мотивація. Через низький рівень заробітної плати, тобто відсутність матеріальної мотивації, працівники були вимушені шукати інші місця працевлаштування. Для ТОВ «Ремтехналадка» відтік кваліфікованого персоналу, як і для будь-якого підприємства, негативно впливає на результати діяльності. Крім того підприємству необхідно для заміщення вакантних місць підібрати нових працівників. Це в результаті відображається на втраті робочого часу, необхідного на підбір та на адаптацію працівника. Відомо, що новий працівник в період адаптації до нового робочого місця працює не на 100%.

На основі діагностики мотивації персоналу на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки сформовано основні принципи побудови ефективної системи мотивації. Основними шляхами вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Ремтехналадка» є організаційно-економічні, матеріальні, моральні,

соціальні та психологічні аспекти. До використання на ТОВ «Ремтехналадка» запропоновано модель моніторингу ступеня задоволеності працівників роботою.

Реалізація цих заходів щодо покращення системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» може призвести до покращення економічних та фінансових показників господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було розглянуто поняття, сутність та види мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що за допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати безліч завдань. Виділено основні засоби впливу видів мотивації праці на підприємстві. Наголошено на актуальності запровадження мотиваційного моніторингу для більшості підприємств. На сьогодні вивчення потреб персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє. Наведено послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві.

Проаналізовано досвід фахівців з управління персоналом та виділено найбільш розповсюджені помилки при побудові системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Особливу увагу було приділено основним зарубіжним та вітчизняним концепціям мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що український народ має деякі особливості характеру, які треба враховувати при розробці напрямів розвитку мотивації сучасного персоналу. Детально розглянуто класифікацію і зміст методів мотивації праці, що можна застосовувати на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Галузь будівництва в Україні визнається однією з найбільших у бюджетному вимірі і стратегічно важливою для економічного та соціального розвитку країни. Сучасна будівельна галузь України знаходиться під впливом різних факторів, що впливають на її розвиток та перспективи.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ремтехналадка», зареєстроване як юридична особа. У 2022 році через початок війни в Україні діяльність підприємства змінилася. З березня 2022 року по липень 2022 року підприємство майже не працювало, так як будівництво в країні призупинилось. Щоб не збанкрутувати, було прийняте рішення поміняти напрям діяльності фірми.

Можемо зробити висновок, що у 2020 році 89,38% від всього обсягу реалізації товариства припадало на будівництво житлових та нежитлових будівель, а саме – капітальні ремонти дахів, технічне переоснащення будівель, будівництво модульних будівель та ін.

Найменшу частку займає реалізація від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. У 2020 році підприємство здавало в суборенду частину офісного приміщення.

У 2021 році на ТОВ «Ремтехналадка» нових видів діяльності не з'явилося, а основним напрямком так і залишилась діяльність у сфері будівництва.

Через масштабне вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року ТОВ «Ремтехналадка», щоб не збанкрутувати через зупинення будівельних робіт, вирішило перейти на інші види діяльності. Так, у 2022 році на ТОВ «Ремтехналадка» найбільшу питому вагу (82,12%) займає оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. На другому місці знаходиться будівництво житлових і нежитлових будівель (16,8 %). У 2022 році спостерігаємо зменшення на 76,35 % даного виду діяльності у порівнянні з 2021 роком. Також з'явилися нові види діяльності, які не здійснювало товариство у 2020-2021 роках, але їх питома вага незначна.

ТОВ «Ремтехналадка» має лінійно-функціональну структуру управління.

Динаміка власного капіталу товариства позитивна. На ТОВ «Ремтехналадка» процес оновлення основних фондів відбувається не систематично. Про це свідчить зростаючий рівень зносу. ТОВ «Ремтехналадка» у 2022 році мало нематеріальних активів середньою вартістю 12 тис.грн. Дебіторська заборгованість у 2022 році зросла порівняно з 2020 роком

Запаси необхідні ТОВ «Ремтехналадка» для забезпечення безперервності виробничого процесу. На товаристві за 2020-2022 роки відмічається зростання маси запасів на кінець року у 3,96 рази.

Суттєве зростання їх маси відбулося у 2021 році. Великі обсяги запасів не завжди є раціональними, вони повинні бути оправданими та розрахованими відповідно до існуючих рекомендацій. Маємо поступове зростання середніх

залишків оборотних коштів у 4,18 разів за три роки.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки зростає. Так, у 2020 році спостерігається не суттєве зростання, а вже у 2022 році – стрімкий скачок у 2,59 разів. В цілому за три роки маємо зростання чистого доходу у 3,95 разів.

Собівартість реалізованої продукції зростає відповідно до зростанню чистого доходу, але більшими темпами, що може свідчити про або неефективне витрачання ресурсів виробництва, або про суттєвий вплив зовнішніх факторів (зростання цін на ресурси), що не стосуються ефективності праці, на цей показник. Будівельна продукція характеризується високим рівнем матеріаломісткості (більше 80%), тому такий вплив є суттєвим. Щодо виду діяльності – оптова торгівля, якою у 2022 році вирішило займатися товариство, то рівень собівартості там теж буде великим. Отже, можна відмітити загальне зростання собівартості – у 102 рази три роки, у 2022 році у 3,1 разів, що більше, ніж рівень зростання росту чистого доходу.

Метою господарської діяльності ТОВ «Ремтехналадка» є отримання прибутку. Підприємство протягом 2021-2022 років прибуткове.

Показники рентабельності ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки мають динаміку зниження у 2022 році. Така динаміка є негативною і завжди свідчить про зниження ефективності господарської діяльності товариства. Але цьому сприяли об'єктивні фактори впливу зовнішнього середовища.

Початок війни в Україні негативно вплинув на роботу всіх підприємств. не виключенням стало і ТОВ «Ремтехналадка». Багато українських підприємств були вимушені просто «перечекати», поки стане зрозумілим подальший хід війни. Ті, що опинилися на тимчасово окупованих територіях, ре лакували до більш безпечних регіонів.

Ефективність управління на ТОВ «Ремтехналадка» була підтверджена результатами діяльності у 2022 році. В таких кризових умовах функціонування товариство прийняло вірне рішення щодо переорієнтації своєї діяльності на інші види та змогло отримати прибутки.

З метою вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ

«Ремтехналадка» у третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проведено аналіз мотивації праці на підприємстві на підставі якого сформульовано основні напрями вдосконалення системи мотивації праці.

Аналіз показав, що господарська діяльність ТОВ «Ремтехналадка» за 2021-2022 роки була ефективною, підприємство отримувало прибуток. Отже, товариство мало можливості застосовувати матеріальне стимулювання працівників.

Проведений аналіз системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» свідчить про те, що протягом 2020-2022 років застосовувалася переважно нематеріальна мотивація. Через низький рівень заробітної плати, тобто відсутність матеріальної мотивації, працівники були вимушені шукати інші місця працевлаштування. Для ТОВ «Ремтехналадка» відтік кваліфікованого персоналу, як і для будь-якого підприємства, негативно впливає на результати діяльності. Крім того підприємству необхідно для заміщення вакантних місць підібрати нових працівників. Це в результаті відображається на втраті робочого часу, необхідного на підбір та на адаптацію працівника. Відомо, що новий працівник в період адаптації до нового робочого місця працює не на 100%.

На основі діагностики мотивації персоналу на ТОВ «Ремтехналадка» за 2020-2022 роки сформовано основні принципи побудови ефективної системи мотивації. Основними шляхами вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Ремтехналадка» є організаційно-економічні, матеріальні, моральні, соціальні та психологічні аспекти.

Для покращення системи мотивації в ТОВ «Ремтехналадка» рекомендується вжити запропоновані заходи:

До використання на ТОВ «Ремтехналадка» запропоновано модель моніторингу ступеня задоволеності працівників роботою.

Сформульовано основні напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Ремтехналадка».

Реалізація цих заходів щодо покращення системи мотивації праці на ТОВ «Ремтехналадка» може призвести до покращення економічних та фінансових показників господарської діяльності.