

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Логістика»

на тему «Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства»

Виконав:

студент IV курсу, групи 401-ЕМл

Кривошея В.В. _____

доцент кафедри менеджменту і
логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та складові мотиваційного механізму праці персоналу	6
1.2 Матеріальне та нематеріальне стимулювання праці: зміст та принципи організації	12
1.3 Характеристика сучасних методів мотивації праці персоналу підприємства	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	36
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром».....	36
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром».....	42
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром»	48
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	59
3.1 Основні напрямки удосконалення мотивації персоналу підприємства.....	59
3.2. Удосконалення системи преміювання персоналу на підприємстві... ..	66
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки є безпосередньою причиною їх поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації є, по суті, головним завданням управління персоналом. Унаслідок змін у змісті роботи з точки зору науково-технічного прогресу, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, в результаті підвищення рівня освіти та соціальних очікувань працівників, значення мотивації ще більше зросло, ускладнило зміст цього типу управління.

Нині для ефективної діяльності підприємству потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високоорганізовані та прагнучі до трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівника важко за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та жорсткого зовнішнього контролю. Лише люди, які усвідомлюють сенс своєї діяльності і прагнуть досягти встановлених цілей, можуть розраховувати на високі результати. Формування таких працівників є завданням мотиваційного управління.

Мотивацію трудової діяльності персоналу організації необхідно розглядати як систему комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на співробітників для досягнення цілей підприємства. Незважаючи на очевидну зацікавленість підприємства у високій мотивації персоналу, це ще процес спонукання працівників для досягнення особистих цілей, для задоволення власних потреб, за допомогою трудової діяльності. Таким чином мотивація персоналу має двосторонній ефект і безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня соціального благополуччя.

Визнана в науці і практиці значимість мотивації актуалізує завдання системного, міждисциплінарного дослідження. Розвиваючись на межі економіки, менеджменту, психології мотивація праці персоналу підприємства є одним з головних напрямів не лише системи управління персоналом, а й усієї системи управління підприємством, незалежно від його специфіки.

Метою роботи є роботи є розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити сутність і складові мотиваційного механізму праці персоналу;
- розглянути матеріальне та нематеріальне стимулювання праці, зміст та принципи його організації;
- надати характеристику сучасних методів мотивації праці;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику та фінансовий стан ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром»;
- оцінити діючу на підприємстві систему мотивації праці;
- провести аналіз взаємозв'язку мотивації та продуктивності праці персоналу;
- запропонувати впровадження сучасних форм оплати праці персоналу;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи преміювання персоналу на підприємстві;
- оцінити розвиток нематеріального стимулювання праці на підприємстві.

Предметом дослідження є методи, засоби та інструменти системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання, що сприяє підвищенню компетентності співробітників, підприємницького духу, активності, прихильності певним завданням з максимальною ефективністю.

Методологія дослідження базується на принципах діалектичного методу, що дозволяє оцінити діалектику загального і приватного, зміст і форми, позитивного і нормативного підходу. При проведенні дослідження застосовувалися принципи системності, спостереження, соціологічного обстеження, вибіркового спостереження та інших економіко-статистичних і загальнонаукових методів.

Інформаційною основою роботи стали зібрані, опрацьовані й узагальнені особисто автором первинні матеріали техніко-економічних даних, зокрема дані

бухгалтерської і статистичної звітності, монографії, періодичні видання, енциклопедії, словники, офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі і нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, нормативні документи, аналітичні огляди, дані глобальної мережі Інтернет.

Практична значущість даної роботи полягає в тому, що наведені в даній роботі система мотивації та стимулювання персоналу. Досягнуті результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 1 формулу та 14 рисунків, список використаних джерел із 62 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові мотиваційного механізму праці персоналу

У сучасний час ефективність та якість виконання службових обов'язків працівниками є одним із основних внутрішніх факторів, що впливають на зростання успішності, престижу та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. В основі цього лежить мотивація працівників, орієнтована на задоволення їхніх особистих та колективних потреб і інтересів. Керівник підприємства повинен розуміти, що є достатнім для задоволення працівників та що є необхідним і обов'язковим для того, щоб зберегти їхній інтерес до ефективного виконання трудових обов'язків. Крім того, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативно, плідно та продуктивно, для чого керівництво має стимулювати та заохочувати своїх працівників.

Перед керівництвом підприємства стоїть важливе питання – яким чином, з використанням яких засобів і методів підвищити мотивацію персоналу? У зв'язку з цим найважливішим завданням кадрової служби підприємства є розробка та реалізація мотиваційного механізму управління персоналом, спрямованого на підштовхування працівників до ефективної трудової діяльності.

Усе вищезазначене свідчить про актуальність та своєчасність розгляду питань формування та вдосконалення мотиваційного механізму та його структури на сучасному підприємстві.

Питанням мотивації праці персоналу присвячено праці багатьох вчених, серед яких серед яких Л. В. Балабанова [1], Л. В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук [2], В. Я. Брич [3], Л. С. Громко [5], М. П. Денисенко [6], О. Ю. Будякова та інші.

Дослідники різних часів намагалися найбільш точно визначити сутність цього поняття, вплив на поведінку персоналу та знайти найкращі методи для мотивації праці. Як результат такого пошуку, у науковій літературі існують різні точки зору й теорії щодо сутності мотивації праці.

Більш детально у таблиці 1.1 узагальнено деякі з сучасних наукових підходів до розуміння поняття «мотивація».

Таблиця 1.1 – Сучасні підходи до розуміння терміну «мотивація» щодо персоналу підприємства

Автор	Мотивація – це ...
І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко [42]	«сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей»
Б.А. Карпінський [17]	«процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації»
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [21]	«сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»
Л.І. Заставнюк, Т.Р. Липовецька [14]	«комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці»
І.Ю. Спіфанова, В.Д. Панкова [11]	«найважливіший елемент системи управління персоналом, завдяки якому керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників»
О.А. Сікун [43]	«явище, яке виражається у діях та вчинках керівництва підприємства щодо заохочення та спонукання персоналу для якісної роботи й досягнення цілей підприємства»
А.С. Устіловська [54]	«рушійна сила, яка стимулює персонал підприємства до ефективної роботи з метою досягнення поставлених цілей та отримання ними матеріальних й нематеріальних благ»
Е. Донохо	«управлінська діяльність вищого менеджменту підприємства через який реалізується вплив на персонал з метою активізації їх трудової діяльності для якісного виконання поставлених завдань та досягнення головної мети»
S.Heathfield	«потужна енергія, яка рухає та збуджує співробітників, що призводить до їх максимального внеску»

Розумні люди розглядають «мотивацію» по-різному, але більшість з них згодні, що це явище має багато вимірів. Визначення «мотивації» варіюється в залежності від того, хто його розглядає – психологи, менеджери, економісти, філософи та інші. Ця різноманітність перспектив створює різні уявлення про цей процес і його роль у керуванні. Кожен автор, що вивчає мотивацію, має власний підхід до її розуміння, але загальний консенсус полягає в тому, що мотивація спонукає до активних дій, що впливають на наше поведінку та допомагають досягати цілей і задоволення бажань.

Науковці намагалися і намагаються з'ясувати природу мотивації, її вплив на поведінку людей, визначити мотивуючі фактори успіху на персонал тощо.

А.О. Клімчук досліджує мотиваційні механізми на прикладі підприємства, демонструє ступінь взаємозв'язку між показниками заробітної плати, включаючи преміювання, текучість працівників, задоволеність персоналу умовами і результатами праці [19].

Мотивація важлива як для підприємств, так і для окремих працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – 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

Як правило, дії та результативність стимулюються, оживлюються, керуються та зберігаються за допомогою системи мотивації, яка спонукає людей виконувати дії, спрямовані на досягнення мети.

Однак мотиваційний механізм управління персоналом на сучасному підприємстві вивчений недостатньо, у зв'язку з чим вивчення складових елементів його структури є актуальним та своєчасним. Тому метою є розробка найбільш ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [6].

Проте на сьогоднішній день мотиваційний механізм управління персоналом на підприємстві досліджений недостатньо, що робить вивчення його складових елементів актуальним і важливим завданням. Таким чином, метою даної роботи є розробка найбільш ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [6].

Для досягнення цієї мети передбачається:

- аналіз та характеристика основних закордонних моделей управління мотивацією персоналу підприємства.
- уточнення визначення поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства».
- визначення основних елементів для структури вдосконаленого мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства.
- розгляд та детальний аналіз категорій матеріального та нематеріального стимулювання працівників.
- пропозиції щодо напрямків вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства.

Система управління персоналом (СУП) представляє собою структуру управління персоналом організації, яка складається з елементів, компонентів та підсистем, що взаємодіють і впливають один на одного. За визначенням Мурашко М.І.: «Система – це сукупність цілісних упорядкованих взаємопов'язаних елементів і підсистем, що взаємодіють між собою і беруть участь в тому чи іншому вигляді в процесі функціонування щодо забезпечення свого призначення і досягнення будь-якої мети».

Підсистема (напрямок СУП) – це самостійна частина системи зі своєю структурою: елементами і зв'язками [32] (рис. 1.1).

Компонентами підсистем системи управління персоналом можуть бути різні наукові підходи, принципи, методи, засоби управління, планування, організації, а також різноманітні взаємозв'язки між ними. Ці зв'язки можуть бути внутрішніми або зовнішніми, прямими чи зворотними, комбінованими, спрямованими на певні цілі тощо, залежно від способу взаємодії між компонентами та підсистемами системи управління персоналом підприємства, фірми або будь-якої іншої організації.

Стратегія управління персоналом підприємства визначається як планування та реалізація дій, спрямованих на послідовне прийняття рішень та використання методів, що дозволяють провести аналіз, оцінити та розробити ефективну систему впливу на персонал з метою розвитку організації. Стратегія повинна враховувати інтереси власників, керівників підприємства та персоналу.



Рисунок 1.1 – Напрямки (підсистеми) СУП:

Одним із головних завдань стратегії є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Це означає оптимальне використання персоналу для досягнення цілей організації у економічному аспекті (наприклад, збільшення виробництва при мінімальному використанні ресурсів) та врахування соціальних потреб персоналу [44].

Спеціалісти виділяють три концепції (стратегії) управління системою управління персоналом, що базуються на управлінні персоналом:

- 1) стратегія управління персоналом, яка визначається стратегією організації;
- 2) стратегія управління персоналом як направляючий принцип, незалежний від стратегії організації;
- 3) комбінована стратегія, яка є синтезом двох попередніх (коли стратегія організації враховує наявний потенціал персоналу).

Засновуючись на вищезгаданих принципах, стратегія управління персоналом підприємства визначається як ключовий інструмент для досягнення цілей та забезпечення успішної діяльності організації. Вона має на меті забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, щоб забезпечити конкурентні переваги та стабільний розвиток.

Одним з важливих аспектів стратегії управління персоналом є збалансоване поєднання економічних та соціальних аспектів. Сприяючи ефективному використанню робочої сили для досягнення економічних цілей, стратегія також повинна враховувати соціальні потреби та інтереси персоналу, щоб забезпечити мотивацію та задоволеність працівників.

Крім того, стратегія управління персоналом повинна бути гнучкою та адаптивною до змін в економічному та соціокультурному середовищі. Вона повинна враховувати тенденції ринку праці, технологічний прогрес, зміни в законодавстві та інші фактори, що впливають на управління персоналом.

Отже, стратегія управління персоналом є важливим інструментом для досягнення успіху організації, що враховує економічні, соціальні та культурні аспекти та забезпечує гнучкість та адаптивність до змін.

Досягнення балансу між економічними та соціальними аспектами є ключовим завданням у мотивації та стимулюванні праці персоналу в організації з метою підвищення продуктивності виробничої діяльності [44].

Мотивація визначається як стратегічний процес стимулювання працівників або групи людей до досягнення цілей організації у перспективі. Стимулювання, у свою чергу, є тактичним підходом, орієнтованим на фактичні цінності та інтереси працівників, з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [45].

Хоча мотивація і стимулювання мають спільну мету – досягнення організаційних цілей через працю персоналу, вони відрізняються за спрямованістю. Проте вони взаємно доповнюють один одного [48, 49].

Основною метою розвитку системи мотивації праці в організації є створення умов для ефективного виробництва товарів або послуг, що приносять прибуток підприємству. Роботодавці зацікавлені у високопродуктивній праці, що

вимагає сучасної системи управління персоналом та розвинутої підсистеми мотивації праці.

Отже, мотивація та стимулювання праці персоналу слід розглядати як ключові компоненти системи управління персоналом, що спрямовані на досягнення організаційних цілей.

1.2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання праці: зміст та принципи організації

Сфера оптової та роздрібною торгівлі є однією і динамічних і швидкозростаючих сфер економіки в Україні. Майже в кожному населеному пункті відкриті торгові центри, магазини великої місткості і різні торгові точки. Внаслідок цього можна зробити висновок, що сфера роздрібною торгівлі дає найбільшу кількість робочих місць у даний час.

У сфері оптової та роздрібною торгівлі в Україні спостерігається значний розвиток, що призводить до значного зростання кількості робочих місць. Проте, ця галузь також відрізняється особливостями на ринку праці, які варто врахувати:

1) Висока плинність кадрів, особливо торгово-оперативного персоналу, такого як продавці, касири, продавці-консультанти.

2) Наявність високого рівня конкуренції серед працівників на ринку праці в цій сфері.

3) Низький соціальний престиж торгових професій у суспільстві.

Часта зміна торгово-оперативного персоналу розглядається як норма, оскільки це пояснюється низьким іміджем сфери торгівлі. Проте ця проблема ускладнює належну підготовку та впровадження персоналу з високим рівнем якості надання послуг, що може призводити до низької якості обслуговування.

Метою даної роботи є розгляд різних теорій мотивації і стимулювання з метою розробки оптимальної моделі для застосування на практиці.

Праця є однією з основних діяльностей людини, яка задовольняє її життєві потреби і є необхідною для її існування. Таким чином, мотивація та стимулювання стають важливими умовами ефективності та продуктивності праці.

У літературі профільної галузі присутня точка зору про те, що категорії «мотив» і «стимул» є тотожними.

«Стимул» - це зовнішній фактор, що спонукає до дії, маючи певну мету.

У свою чергу, «мотив» також спонукає до дії, але, крім зовнішніх факторів, впливають і внутрішні, такі як совість, обов'язок, відповідальність, страх, благородство тощо. Важливо відзначити, що стимул перетворюється в мотив лише тоді, коли людина усвідомлює його [3].

Для досягнення високої ефективності праці персоналу в роздрібній торгівлі необхідно побудувати модель мотивації, яка базується на вибраних стимулах з урахуванням специфіки роботи в даній сфері.

Враховуючи поділ суспільної праці в цій галузі на фізичний і розумовий, стає зрозумілим, що фізичний примус до праці є застарілим та неприпустимим. Тому вивчення теорії трудової мотивації та її еволюції в історії є ключовим аспектом. Розвиток цієї теорії пройшов кілька етапів, від реакції на конкретні умови і результати праці до акценту на психологічні чинники, групові цілі та особисті потреби конкретного індивіда.

Поділ суспільної праці у сфері торгівлі на фізичний і розумовий відображає реалії сучасного ринку праці, де фізичний примус до праці вважається застарілим і неприйнятним. Для досягнення високої продуктивності та ефективності праці важливо вивчити теорію трудової мотивації та її еволюцію в історії.

Розвиток теорії мотивації можна умовно поділити на вісім етапів. Перші чотири етапи, що зародилися до кінця XIX століття, базувалися на реакції людини на умови праці та її результати (табл. 1.3).

Ці етапи показують поступове розширення розуміння та підходів до теорії мотивації, від акценту на організаційних аспектах до звернення до соціально-психологічних процесів та індивідуальних потреб працівників.

Таблиця 1.3 – Розвиток теорії мотивації

Етапи	Поняття (розуміння)
I	У цей період акцент робився на науковому управлінні, яке розвивалося під керівництвом Фредеріка Тейлора, і включало наукові методи організації праці
II	Характеризується розвитком теорії, запропонованої Елтоном Месо, яка базується на вивченні соціально-психологічних процесів у промисловості
III	Отримали поширення змістовна і процесуальна теорії мотивації, які ставили за мету зрозуміти, що саме мотивує працівників до дії
IV	Характеризувався переосмисленням ролі людини в суспільному виробництві, звертаючи увагу на індивідуальні потреби і цінності працівників

Зупинимося на детальному розгляді змістовних та процесуальних теорій мотивації, оскільки вони впливають на практичне застосування методів мотивації персоналу.

Змістовні теорії, до яких відносяться теорії мотивації Абрахама Маслоу, Девіда МакКлелланда, Фредеріка Герцберга, зосереджуються на аналізі потреб людини. Ці теорії допомагають розуміти, які конкретні фактори мотивують людину до дії.

Процесуальні теорії (такі як теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, модель Портера-Лоулера) зосереджуються на самому процесі мотивації та виділенні певного виду поведінки людини.

При розробці ефективної моделі мотивації та стимулювання в сфері роздрібної торгівлі обидва типи теорій мають свої обмеження. Змістовні теорії аналізують фактори мотивації, але не звертають уваги на сам процес мотивації, тоді як процесуальні теорії аналізують процес мотивації, але не розглядають зміст мотивів. Таким чином, ці теорії взаємно доповнюють одна одну [33].

Крім того, корисно вивчити досвід різних країн. Наприклад, в Америці акцент робиться на загальний рівень добробуту і розвитку підприємництва, а в Європі – на заохоченні почуття спільноти, розвитку партнерства та творчих навичок працівників. Ці підходи можуть бути корисними при розробці моделі мотивації для конкретного підприємства в сфері роздрібної торгівлі.

Європейська модель мотивації праці, як правило, покладає наголос на підтримку почуттів спільноти серед працівників, розвиток партнерства та стимулювання творчих навичок. У Японії, зокрема, важливу роль відіграє гармонія у відносинах між працею і капіталом. Там поширена практика «довічного найму» співробітників, що сприяє стабільності в колективі.

Належне регулювання відносин між працівниками та роботодавцями в розвинених країнах здебільшого здійснюється державою. Це включає в себе розвиток ефективного трудового законодавства, визначення мінімального рівня оплати праці, диференціацію доходів, а також надання соціальних гарантій.

Загалом, чим більше мотиваційних факторів враховує модель мотивації, тим ефективнішим є механізм мотивації праці на практиці. Важливо також забезпечити адекватну винагороду за працю, яка дозволить людині задовольнити свої основні потреби. Не менш важливе є задоволення широкого спектру потреб та амбіцій персоналу, яке визначає їхнє ставлення до праці та досягнення конкретних результатів.

Ситуація, яку ви описали у сфері роздрібної торгівлі, дійсно відображає проблеми багатьох компаній, де керівництво не приділяє належної уваги людським ресурсам. Низький рівень оплати праці та відсутність додаткових заходів підтримки персоналу може призвести до низького рівня мотивації та загального невдоволення співробітників. Це, в свою чергу, може вплинути на якість обслуговування та, в кінцевому підсумку, на прибутковість організації.

Для того щоб вирішити ці проблеми, керівництву організації слід приділити належну увагу мотивації персоналу. Розвиток ефективної системи мотивації може включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Однак, оскільки персонал роздрібної торгівлі переважно орієнтований на матеріальне стимулювання, можливо, варто звернути увагу на методи, які пропонують матеріальні вигоди, такі як бонусні програми, премії за досягнення певних цілей, чи можливість професійного зростання через підвищення заробітної плати [27].

Проте, важливо також не забувати про нематеріальні стимули, такі як словесне визнання досягнень, можливість професійного зростання, чи можливість участі у прийнятті управлінських рішень. Запровадження комплексної системи

мотивації, яка враховує потреби та інтереси персоналу, може сприяти підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою, що в свою чергу позитивно відобразиться на результативності компанії.

Система відрядної оплати праці, яка є поширеною в роздрібній торгівлі, дійсно має свої переваги. Основними з них є зв'язок інтересів співробітника з інтересами компанії у збільшенні продажів, що сприяє стимулюванню працівників до досягнення більш високих результатів. Крім того, система відрядної оплати праці є прозорою, оскільки зарплата нараховується на основі конкретних показників, які можна легко вирахувати та перевірити. І, нарешті, ця система надає перспективу розвитку співробітника, оскільки його дохід напряму залежить від власних зусиль та результатів продажів.

Однак, важливо також врахувати можливі недоліки цієї системи. Наприклад, підвищення фокусу на продажі може призвести до тиску на співробітників та недостатньої уваги до інших аспектів роботи, таких як обслуговування клієнтів або розвиток професійних навичок. Крім того, відрядна оплата праці може створювати конкуренцію між працівниками, що може призвести до недружнього робочого середовища та зменшення командного духу.

Отже, впровадження системи відрядної оплати праці потребує уважного розгляду всіх її аспектів та належного урахування потреб співробітників та цілей компанії.

Вивчення та адаптація досвіду зарубіжних країн у сфері управління мотивацією персоналу є важливим етапом для розвитку вітчизняних підприємств. Кожна з вищезазначених моделей має свої особливості та принципи, які можуть бути корисними при розробці власного механізму мотивації працівників.

Наприклад, японська модель базується на гармонії у взаєминах праці та капіталу, американська модель акцентується на індивідуальних досягненнях та конкуренції, а німецька модель відділяє значну увагу корпоративній культурі та соціальним аспектам управління.

Турецька та британська моделі також мають свої унікальні риси, які можуть бути корисними при адаптації для вітчизняних умов.

Підприємствам варто провести детальний аналіз кожної з цих моделей, врахувавши особливості своєї галузі та потреби свого персоналу, та вибрати ті аспекти, які найбільш ефективно будуть сприяти досягненню стратегічних цілей компанії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
1	2
Японська модель	Стимулювання працівника здійснюється на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Модель Великобританії	Застосування грошової, акціонерної та коливної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці
Турецька модель	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, періодично поліпшуються умови праці

Ці різноманітні моделі мотивації персоналу, що реалізуються в різних країнах, свідчать про різноманітні підходи до управління та стимулювання працівників. Кожна з цих моделей враховує соціокультурні особливості країни, її економічний контекст та особливості управління персоналом.

Американська модель ставить на передній план індивідуальні досягнення та інтереси працівника, сприяючи активному участі співробітників у розподілі прибутку і в управлінні компанією.

У Великобританії, згідно з їхньою моделлю, заробітна плата прив'язується до прибутку підприємства, що сприяє зацікавленості працівників у загальному успіху компанії.

Німецька модель акцентується на врахуванні інтересів працівників, ставлячи їх на перший план у процесі управління.

Турецька модель, крім матеріальної мотивації, активно використовує корпоративну культуру та психологічні методи для підвищення мотивації працівників.

Дослідження мотиваційного механізму управління персоналом є важливим етапом для розробки ефективних стратегій управління. З урахуванням потреб, інтересів та особливостей працівників можна створити мотиваційні системи, які стимулюватимуть їх до досягнення високих результатів.

Розробка ефективного механізму мотивації персоналу – це складний процес, який потребує системного підходу та ретельного аналізу. Вчені, такі як А.В. Лобза, І.С. Гузь, С. Кравченко та О. Корнева, докладають вагомий зусилля для розуміння цього процесу та розробки ефективних підходів до мотивації персоналу [27, 22].

Їхні дослідження виявляють, що успішна мотивація працівників полягає врахуванні їхніх потреб, інтересів та індивідуальних особливостей. Вони визначають ключові принципи та методи, які допомагають створити стимулююче середовище на роботі.

Пропонована ними структура мотиваційного механізму враховує всі аспекти цього складного процесу, від загальної мети до конкретних дій та інструментів. Це дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати стратегії мотивації, які сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Головна мета мотиваційного механізму управління персоналом полягає в поліпшенні трудових результатів та збереженні кадрового потенціалу підприємства. Щоб досягти цієї мети, важливо враховувати ключові принципи, на яких ґрунтується розробка та функціонування механізму мотивації [6].

У формуванні мотиваційного механізму важливе значення мають такі завдання:

- підвищення корпоративної культури та соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;

- стимулювання працівників до формування професійних компетенцій та задоволення потенційних можливостей;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим середовищем.

При реалізації цих завдань важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом, такі як мотивація, вплив влади, наставництво тощо. Використання цих принципів дозволить оптимізувати роботу мотиваційного механізму та досягти бажаних результатів у веденні бізнесу.

Принцип мотивації включає заходи, спрямовані на стимулювання працівників до сумлінного та ініціативного виконання своєї роботи за допомогою грошової або грошової винагороди. При цьому важливо враховувати, що низька якість, несумлінне або непрофесійне виконання роботи може призвести до припинення мотиваційних заходів або навіть до скорочення працівника.

Для уникнення низької ефективності персоналу керівництво повинно постійно застосовувати різні способи мотивації до досягнення ефективної трудової діяльності. Принцип впливу влади передбачає прямий контроль роботодавця над підлеглими, при цьому працівники зобов'язані виконувати вимоги керівника.

Наставництво також відіграє важливу роль у мотивації працівників, оскільки воно формує відповідальність та прагнення до професійного зростання працівників. Цей принцип сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку та навчання персоналу, що підвищує їхню мотивацію та продуктивність [2].

Неформальні методи управління включають в себе довіру керівника до підлеглого, взаємовиручку, об'єктивність при оцінці результатів роботи працівників, а також врахування їхніх інтересів, потреб і можливостей. Встановлення довірчих соціально-трудова відносин між роботодавцем і працівником сприяє підвищенню взаєморозуміння та покращенню трудової ефективності. Важливо також мати взаємовиручку, що дозволяє перерозподілити робочі обов'язки у форс-мажорних ситуаціях. Об'єктивність оцінки результатів роботи важлива для забезпечення справедливості та визнання зусиль працівників.

Для досягнення основної мети мотиваційного механізму застосовують різні методи мотивації персоналу. Методи можна класифікувати на пряму мотивацію, яка базується на нагородах або стимулах, та непрямую (примусову) мотивацію, яка використовує покарання або загрози. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви працівників при впровадженні цих методів для досягнення максимальної ефективності.

Методи мотивації персоналу відіграють ключову роль у досягненні цілей мотиваційного механізму. Вчені розділяють їх на прямі і непрямі методи мотивації [1, 4].

Прямі методи мотивації включають матеріальну (грошову) та нематеріальну стимуляцію. Грошове стимулювання, таке як зарплата, бонуси або премії, є одним з найпоширеніших методів. Воно відображає прямий зв'язок між продуктивністю працівника та його винагородою. Однак для ефективності цього методу важливо, щоб працівники сприймали свою зарплату як справедливу та достойну відповідно до їхньої праці.

Проте існують складнощі з об'єктивною оцінкою продуктивності, що може призвести до недооцінки або переоцінки працівників. Це може призвести до відчуття несправедливості серед персоналу та зниження їхньої мотивації.

Щодо нематеріальних методів мотивації, вони включають різноманітні форми визнання та похвали, можливість особистого розвитку та кар'єрного зростання, а також створення комфортних умов праці. Ці методи можуть бути ефективними у стимулюванні та задоволенні потреб працівників, особливо тих, які більш цінують визнання та можливість особистого зростання над матеріальними винагородами.

Таким чином, різноманітність методів мотивації дає можливість керівництву вибирати та комбінувати їх у відповідності до конкретних потреб та характеру працівників для досягнення максимальної ефективності.

Заробітна плата виступає ключовим фактором стимулювання працівників, а також одним з найефективніших інструментів управління їхньою продуктивністю. Однак, крім грошового стимулювання, існують інші способи, які також можуть бути важливими у системі мотивації персоналу [11].

Наприклад, надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення, допомога в отриманні житла та влаштуванні дітей у дитячі садки є важливими елементами соціального пакету, які демонструють турботу роботодавця про благополуччя своїх працівників.

Додаткові форми стимулювання можуть включати знижки на продукцію фірми або надання медичних послуг, що також сприяє залученню та задоволенню персоналу.

Серед інших способів стимулювання можна відзначити надання часу для особистих потреб та відпочинку, а також можливості кар'єрного зростання та переведення на інше місце роботи всередині підприємства.

Для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників, роботодавець може також пропонувати гнучкі форми зайнятості, такі як гнучкий графік або неповний робочий день, що сприяє задіянню у трудовій діяльності осіб з різними потребами та обставинами. Такий підхід дозволяє створити сприятливі умови для всіх працівників, сприяючи їхньому задоволенню від роботи та підвищуючи загальну продуктивність підприємства [12].

Гнучкі форми зайнятості приносять позитивні результати для працівників. Наприклад, працівник, який працює за гнучким графіком, може мати конкретні обов'язки, які він повинен виконати протягом визначеного часу, або може працювати на скорочений робочий день, чи навіть працювати з віддаленої локації, наприклад, з дому.

Нематеріальне стимулювання включає в себе соціальне, моральне та соціально-психологічне. Соціальне стимулювання означає, що робота має престиж, працівник має можливість приймати самостійні рішення та інші привілеї. Моральне стимулювання полягає в тому, що керівництво надає працівникам можливість реалізувати свій творчий потенціал та визнає їхню працю. Задоволеність роботою також залежить від соціально-психологічних відносин між працівниками та керівництвом [13, 14].

Непряма (примусова) мотивація полягає у тому, що працівник виконує завдання, що накладені керівництвом через примус. Однак, часте застосування

цього методу може обмежувати бажання та потреби працівників. Інструментами цього методу є різні документи, такі як накази та розпорядження.

Вірне використання методів прямої та непрямой мотивації дозволяє працівникам працювати найбільш раціонально та ефективно, що призводить до досягнення найкращих результатів і підвищення продуктивності праці. Керівник, враховуючи різні методи мотивації, повинен звертати увагу не лише на соціальні, але й на психологічні фактори, що впливають на поведінку персоналу, враховуючи їхні особистісні та психологічні особливості.

У сучасних підприємствах стає все поширенішою ситуація, коли керівництво віддає перевагу використанню методів морального стимулювання. Це пов'язано з обмеженими фінансовими можливостями для забезпечення належного рівня матеріальної мотивації працівників. Використання морального стимулювання виявляється економічно вигіднішим для керівництва підприємства [7].

На основі вищевикладеного в таблиці 1.5 систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 1.5 Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
<input type="checkbox"/> заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; <input type="checkbox"/> організація харчування та субсидії на харчування; <input type="checkbox"/> оплата санаторно-курортного лікування працівників; <input type="checkbox"/> участь працівників у прибутках; <input type="checkbox"/> плани додаткових виплат; <input type="checkbox"/> участь працівників в акціонерному капіталі; <input type="checkbox"/> знижки на придбання продукції підприємства; <input type="checkbox"/> надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; <input type="checkbox"/> організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; <input type="checkbox"/> надання допомоги у придбанні працівником житла; <input type="checkbox"/> оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; <input type="checkbox"/> надання службового транспорту; <input type="checkbox"/> оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін.	<input type="checkbox"/> надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; <input type="checkbox"/> надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; <input type="checkbox"/> надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; <input type="checkbox"/> забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; <input type="checkbox"/> створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудова відносин між роботодавцем і найманим працівником; <input type="checkbox"/> надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Керівник повинен організувати робочий процес на підприємстві так, щоб був забезпечений баланс між інтересами та потребами працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також з урахуванням загального розвитку підприємства [16]. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівник має уважно аналізувати та вибирати форми та методи стимулювання персоналу.

Праця повинна бути організована так, щоб працівник міг реалізувати свій потенціал та розвивати свої професійні якості. Хоча для працівника грошове стимулювання має велике значення, керівництво також не повинно забувати про ефективність нематеріального стимулювання.

У науковому дослідженні проаналізовано основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства, такі як японська, американська, німецька, турецька та модель Великобританії. Вони демонструють позитивний досвід країн щодо формування мотиваційного механізму управління персоналом. Запропоновано найбільш ефективний мотиваційний механізм, який включає цілі, задачі, принципи, методи та інструменти, що дозволяють підвищити результативність працівників. Детально розглянуті методи прямої і непрямой мотивації персоналу, які допоможуть підвищити ефективність системи управління персоналом та покращити соціально-трудові відносини.

Для сфери роздрібної торгівлі в Україні характерно, що фіксована частина доходу (оклад) зазвичай становить менше 50% від щомісячного рівня доходу, а змінна частина залежить від відсотка від продажів. Однак, варто відзначити, що якщо відсоток залежить від особистого рівня продажів, це може призвести до конфліктних ситуацій та падіння рівня обслуговування. З іншого боку, коли залежність від обсягу продажів колективна, існує ризик того, що не всі співробітники будуть однаково продуктивними, а основний обсяг продажів буде здійснюватися лише деякими лідерами, що може також викликати конфлікти.

Це свідчить про те, що наявність лише матеріальних методів стимулювання недостатня. При розробці ефективної моделі мотивації персоналу у роздрібній торгівлі важливо звертати увагу на психологічні фактори та задоволення різних рівнів потреб персоналу. Наприклад, можна сегментувати відділи за групами товарів, щоб кожен співробітник мав свою зону відповідальності, а також

преміювати всіх співробітників за виконання загального плану продажів, що створить здорову конкуренцію. Важливо також заохочувати кращих співробітників та проводити заходи з розвитку організаційної культури. Додаткові соціальні гарантії також відіграють важливу роль у задоволенні потреб співробітників у безпеці.

Висновок очевидний: розробка ефективної системи мотивації вимагає значних вкладень зі сторони керівництва організації. Систему мотивації можна умовно розділити на два блоки: матеріальну і нематеріальну мотивацію, кожен з яких потребує ретельного опрацювання. Під нематеріальними заохоченнями розуміються ті, які не передбачають виплати грошей співробітникам, але часто вимагають інвестицій зі сторони компанії. Нематеріальне стимулювання дозволяє компанії виражати подяку своїм співробітникам за їх ефективну роботу. Тому наявність лише матеріальних методів мотивації не забезпечує ефективності.

Заклучно, можна сказати, що ефективність системи мотивації залежить від дотримання керівництвом торгового підприємства наступних принципів:

- встановлення чітких цілей і завдань;
- розумне співвідношення між поставленою метою і винагородою за результат виконаної роботи;
- оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;
- прозорість і наявність зворотного зв'язку.

1.3. Характеристика сучасних методів мотивації праці персоналу підприємства

Так, ефективність формування та реалізації системи мотивації та стимулювання персоналу безпосередньо впливає на якість виконаної роботи, продуктивність трудового вкладу та соціально-психологічний клімат в колективі. Система мотивації та стимулювання може вважатися центральною

функціональною підсистемою системи управління персоналом в цілому, оскільки від її якості залежить адекватна реакція працівників.

Важливо з'ясувати, чому одні працівники проявляють ініціативу та виконують свої обов'язки ефективно, тоді як інші відчують лише примусовий тиск. Для цього потрібно розуміти, що саме мотивує працівників і розробити відповідні методи стимулювання їх трудової активності.

У сучасних організаціях використовуються різноманітні методиками для оцінки результативності працівників. Наприклад, популярні рейтинги, де встановлюються критерії для оцінки праці. Кожному виду роботи присвоюється відповідний бал, що коштує певну суму грошей. Така система робить оплату в компанії зрозумілою для працівників і стимулює їх до досягнення більш високих результатів [4].

Також ефективно працюють системи КРІ (ключові показники ефективності) та система грейдів для визначення рівня оплати праці на різних посадах. Вони допомагають явно визначити цілі та орієнтувати працівників на досягнення конкретних результатів, що сприяє підвищенню економічних показників як співробітника, так і компанії.

Виправдане бажання робітника отримувати максимальну оплату за свою роботу і одночасно максимальне використання його потенціалу стикається з інтересами роботодавця щодо збереження мінімальної вартості праці працівника. Це протиріччя вимагає справедливого збалансування інтересів обох сторін.

Для вирішення цього протиріччя можна використати систему грейдів, яка пов'язує рівень оплати праці зі стратегічними цілями компанії. Простіший підхід полягає в ранжуванні посад за їх складністю без складних математичних обчислень. Цей метод дозволяє швидко впровадити систему в практику без залучення дорогих консультантів.

Другий варіант – система Едварда Хея – є складнішим і вимагає володіння бально-факторними методами та методами математичного аналізу. Цей варіант може бути більш точним у визначенні оплати праці, але потребує більше зусиль для впровадження [10].

Проблема стимулювання трудової діяльності стає дедалі актуальнішою, оскільки персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації. Для успішного функціонування сучасних компаній необхідна ефективна система мотивації, яка враховує інтереси працівників і допомагає підвищити ефективність роботи.

Проблема полягає в тому, що працівник, звикнувши до певної винагороди, вважає її належною та не має стимулу до подальшого саморозвитку і якісного виконання функцій. Для роботодавця важливо забезпечити мотивацію співробітників на якісне виконання обов'язків і саморозвиток.

Ефективна система стимулювання сприяє підвищенню якісних та кількісних показників результатів роботи окремого працівника, колективу і всієї організації [5].

Основні особливості психології мотивації можна виділити (рис. 1.2).

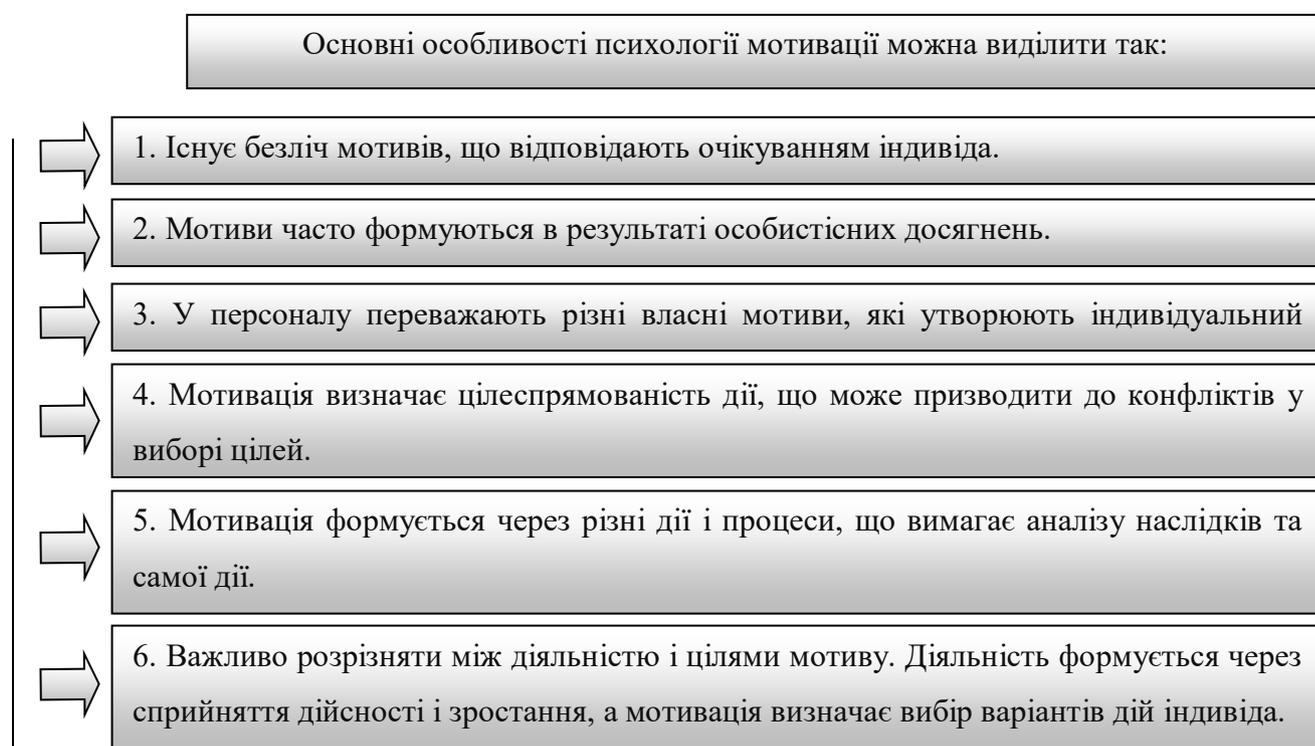


Рисунок 1.2 – Основні особливості психології мотивації

Ці особливості вказують на багатоплановий вплив мотивації на особистість і ефективність його діяльності.

При формуванні системи стимулювання важливо забезпечити баланс між цілями працівників і завданнями організації. Це вимагає інтеграції індивідуальних цілей співробітників у загальні завдання і стратегії розвитку компанії.

Працівники повинні розуміти значимість організаційних цілей і мати можливість реалізувати свої індивідуальні завдання в межах компанії. Важливо, щоб вони бачили кінцеві результати своєї праці і відчували свою важливість для компанії.

Повага до працівника і можливість реалізації його інтересів стають на перший план. Компанія повинна швидко реагувати на виникаючі труднощі в роботі співробітників і надавати швидкий зворотний зв'язок. Співробітники цінують довіру, тому важливо діяти не з примусу, а співпрацювати з ними як з партнерами по бізнесу. Делегування завдань може підвищити професійний зріст співробітників і дозволити керівникам зосередитися на стратегічних завданнях.

При формуванні системи винагороди важливо забезпечити прозорість нарахування грошей та прив'язку до конкретних результатів. Використання кількісних показників оцінки сприяє зрозумілості оплати для працівників, і перевиконання планових показників стає нормою для компанії.

На підприємствах з прозорою системою оцінки немає труднощів з набором персоналу, оскільки чесність є візитною карткою компанії. Це також сприяє зменшенню плинності персоналу [2].

Оцінка трудового внеску повинна бути максимально об'єктивною, а співробітники повинні розуміти критерії розрахунку заробітної плати та надбавок.

Добре продумана система стимулювання сприяє швидкому і ефективному зростанню компанії та бізнесу. Практика також показує, що врахування індивідуальних потреб працівників, таких як гнучкий графік роботи, відпустка у зручний час, а також встановлення почесних нагород та організація корпоративних заходів, сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

Ці практичні заходи відображають важливі аспекти успішної системи мотивації та стимулювання працівників [1] (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 - Практичні заходи та аспекти успішної системи мотивації працівників

Практичні заходи	Аспекти успішної системи мотивації та стимулювання працівників
1. Зручний графік роботи:	Надання можливості працівникам самостійно керувати своїм графіком роботи дозволяє підвищити їхню робочу продуктивність та задоволеність від роботи.
2. Гнучкість у відпустках:	Можливість відпочивати в зручній для співробітника час демонструє вдячність компанії та підвищує мотивацію працівників.
3. Впровадження системи нагород:	Дошки пошани, похвальні грамоти, дипломи та інші нагороди не лише визнають досягнення працівників, але й мотивують їх до подальших успіхів.
4. Організація корпоративних спортивних заходів:	Спортивні змагання сприяють формуванню командного духу, співробітництву та підвищенню енергії працівників.
5. Корпоративні заходи та зустрічі:	Посиденьки, клуби та круглі столи сприяють покращенню комунікації між співробітниками, розвитку колективу та обміну ідеями.

Застосування цих практик допомагає підтримувати високий рівень мотивації та задоволеності працівників, що в свою чергу сприяє швидкому і ефективному зростанню компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

Проведення дослідження рівня задоволеності персоналу роботою є важливим етапом у забезпеченні ефективності та продуктивності команди. Ось кілька кроків, які можна виконати під час такого дослідження (рис. 1.3).

Проведення таких опитувань можна виконати як внутрішньою командою кадрового відділу, так і залучити зовнішніх консультантів, залежно від обсягу та потреб компанії. Важливо, щоб отримані дані допомогли виявити сильні та слабкі сторони організації і забезпечили покращення робочого середовища та мотивації персоналу.

Зазвичай, для визначення рівня задоволеності персоналу використовуються різні типи опитувань, забезпечуючи конфіденційність. Вони можуть проводитися онлайн, письмово, по телефону або у формі особистого спілкування, з записом відповідей на основі шкали Лікерта, де оцінка варіюється від 1 (дуже незадоволений) до 5 (дуже задоволений) або від 1 (повністю не згоден) до 5 (повністю згоден).

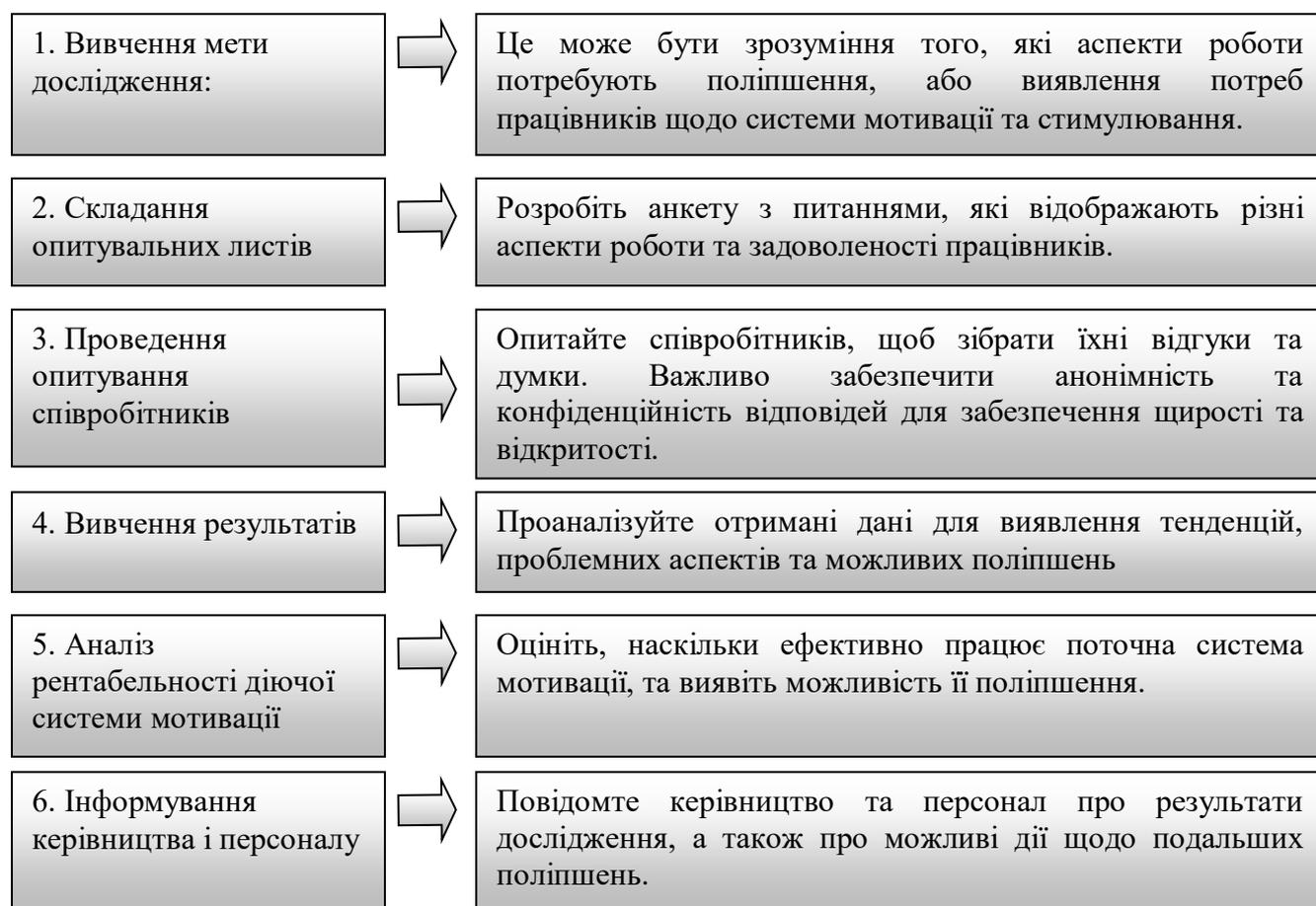


Рисунок 1.3 - Етапи у забезпеченні ефективності та продуктивності команди

Для отримання більш якісної оцінки думок персоналу часто використовуються фокусні групи. Цей підхід дозволяє підтвердити результати більш масштабного опитування або провести швидку та цільову перевірку "здоров'я" колективу.

Опитування щодо задоволеності персоналу зазвичай охоплюють ключові аспекти, пов'язані з досвідом працівників, такі як лідерство, комунікації, менеджмент на місцях, можливості розвитку, корпоративна культура, умови праці та обслуговування.

Існує багато методів вимірювання задоволеності персоналу, проте найпоширенішим є застосування шкали Лікерта. Після отримання відповідей різних оцінок (1, 2, 3, 4, 5) визначається загальна кількість балів за кожну відповідь та загальна кількість питань, на які були надані відповіді.

Кожне окреме питання разом з його рейтингом аналізується та представляється у вигляді середнього рейтингу задоволеності і відсотка

задоволеного персоналу. Потім ці дані досліджуються за різними параметрами співробітників, такими як вік, рівень відповідальності, відділ тощо [13].

Для визначення факторів, що впливають на задоволеність і лояльність персоналу, та їх ступеня впливу часто використовується додатковий статистичний аналіз, такий як кореляційний, регресійний або CHAID-аналіз.

Задоволеність персоналу зазвичай виявляється на основі щорічних опитувань. Можливо, було б ефективніше проводити анкетування груп, що складаються з 10% співробітників, 10 разів на рік. Це дозволяє постійно відстежувати поточний стан задоволеності і фіксувати ефекти будь-яких дій, які можуть впливати на цей показник. Джерелом інформації є база даних про співробітників.

Успішність проведення опитування залежить від відсотка участі співробітників в ньому. Чим більше співробітників бере участь в опитуванні, тим більше вони впевнені, що їхні думки будуть враховані, і тим більше рішень буде прийнято на основі результатів опитування.

Результати опитування повинні сприяти вжиттю профілактичних заходів у разі виявлення низького рівня задоволеності. Якщо цього не відбувається, співробітники можуть відмовитися взяти участь в наступних опитуваннях. Гарантування анонімності участі є критично важливим аспектом, тому для проведення опитувань часто залучаються зовнішні організації [13].

Згідно з даними всеукраїнського дослідження, проведеного компанією Kelly Services у травні-червні 2020 року, головним стимулюючим фактором для українців є надання соціального пакету. Тому розглядати, які типи соціального пакету практикуються, є доречним.

Найчастіше соціальні пакети поділяються на три типи: ієрархічний, кафетерійний і шведський стіл. При цьому види послуг, що надаються, залежать від рівня позиції працівника. Послуги зазвичай надаються в повному обсязі незалежно від ступеня потреби самого працівника [8].

Для вирішення цього питання розроблений «соціальний пакет кафетерій» або «бізнес-ланч». Його впровадження передбачає проведення опитування серед працівників для визначення потреб у пільгах. На основі результатів опитування

визначається рівень необхідності, і на цій основі формуються набори пільг. Фінансування для організації є однаковим за вартістю.

Однією з переваг цього підходу є можливість для будь-якого співробітника обрати соціальний пакет, який реально необхідний йому, із списку наданих пільг.

Розглянувши найбільш популярні види пільг, можна скласти кілька пакетів:

1. Можливість отримання додаткових відпускних днів: Цей тип пільги спрямований на стимулювання відпочинку та відновлення працівників.

2. Гнучкий графік робочого часу: Дозволяє працювати співробітникам за зручним для них графіком, що сприяє балансу між роботою та особистим життям.

3. Скорочений робочий тиждень: Пропонується для забезпечення більшої гнучкості та зменшення стресу.

4. Страхівка в разі інвалідності та компенсації при нещасному випадку: Забезпечує захист і безпеку співробітників.

5. Надання пенсіонерам індивідуальних пенсійних виплат: Стимулює співробітників до тривалого робочого стажу та відданості компанії.

6. Надання пільгових кредитів: Допомогає працівникам з фінансовими потребами.

7. Надання пільгових квартир, карток у спортивні комплекси, користування службовим транспортом тощо: Забезпечує комфорт та підтримує здоровий спосіб життя працівників.

«Шведський стіл» поєднує переваги перших двох пакетів. Він пропонує різноманіття пільг, а працівник має можливість вибрати пакет, який відповідає його потребам та бажанням.

Стимулювання персоналу - це спонукання за допомогою матеріальних заохочень до кращої та якіснішої праці, що відповідає укладеним трудовим відносинам [3].

Стимулювання праці, зокрема через систему винагород, часто вважається одним із найефективніших інструментів мотивації. Ця система часто розглядається співробітниками як важливий показник управлінських відносин та організаційного клімату загалом.

Дотримання наступних принципів сприяє підвищенню ефективності функціонування системи стимулювання (табл. 1.7):

Завдання	Принципи підвищенню ефективності функціонування
1. Чіткі цілі та завдання	Максимально чіткі та узгоджені з поставленими цілями.
2. Узгодженість винагород з цілями	Винагороди мають бути узгоджені з поставленими завданнями
3. Позичювання результатів роботи зі загальними досягненнями організації	Співробітники повинні бачити взаємозв'язок між своєю працею та успіхами організації.
4. Доступність інформації для всіх співробітників	Усі працівники повинні мати доступ до інформації про систему винагород.
5. Швидкий зворотній зв'язок.	Формування системи швидкого зворотного зв'язку для покращення прозорості та сприяння навчанню на помилках
6. Оцінка результатів праці	Співробітникам має бути надана можливість оцінювати свою власну продуктивність
7. Розуміння потреб і очікувань співробітників	Врахування індивідуальних потреб та очікувань співробітників
8. Розвиток можливостей службово-професійного просування	Забезпечення можливостей для кар'єрного росту та розвитку
9. Поєднання моральних і матеріальних стимулів.	Використання як матеріальних, так і моральних стимулів для мотивації.
10. Урахування особистісних потреб та індивідуальних особливостей працівників	Врахування особистих потреб та особливостей для підбору індивідуалізованих підходів до стимулювання

Дотримання цих принципів допомагає створити ефективну систему стимулювання праці, що сприяє збільшенню мотивації та продуктивності працівників.

Умови стимулювання, основані на обліку трудового стажу, призначені для запобігання відходу співробітників в інші компанії. Основні аспекти цих умов:

1. Залежність заробітної плати від трудового стажу. Працівники можуть отримувати зростаючу заробітну плату в залежності від тривалості їхньої роботи в організації, що стимулює їх залишатися в компанії на тривалий термін.

2. Професійний розвиток на основі стажу. Співробітники можуть отримувати можливості просування по службі з підвищенням рівня посади або відкриттям нових можливостей для кар'єрного зростання на підставі їхнього трудового стажу.

3. Додаткові нагороди та пільги. Крім основної заробітної плати, працівники можуть отримувати додаткові грошові або негрошові винагороди, які також зростають зі збільшенням їхнього стажу в компанії.

Успішна мотиваційна система ґрунтується на врахуванні взаємозв'язку між потребами компанії та співробітників. Перехід до нового типу управління, спрямованого на цінності, дозволяє побудувати більш ефективну систему мотивації, яка стимулює не лише матеріальні потреби, але й цінності, що стоять за роботою та працівниками.

Сьогодні працівники все більше цінують не лише фінансову винагороду, але й інші аспекти, такі як цікава робота, гнучкий графік, можливості розвитку та кар'єрного зростання всередині організації.

Неефективність системи мотивації може призвести до фінансових втрат для компанії через втрату персоналу та зниження продуктивності праці. Тому важливо розробляти та впроваджувати системи стимулювання, які враховують потреби та цінності співробітників та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Умови стимулювання при винагородах, заснованих на обліку трудового стажу для запобігання відходу співробітників в іншу компанію:

- залежність заробітної плати і займаної посадової позиції від часу роботи в організації (посадові сходи);
- залежне від стажу співробітника просування по службі;
- крім основної зарплати, залежно від стажу і посади, співробітники можуть отримувати певні грошові і негрошові надбавки [7].

Взаємозв'язок потреб компанії і співробітників – ключовий критерій при побудові ефективних мотивуючих систем. При розробці мотиваційних систем потрібен перехід до нового типу управління, орієнтованого на цінності, а не матеріальні потреби [9].

Монетарні потреби безумовно стимулюють працівників, але сьогодні на перший план виступають скоріше цікава робота зі зручним графіком, перспективи розвитку і службового просування всередині організації.

Неефективність системи мотивації і стимулювання праці персоналу нерідко стають причинами значних фінансових втрат компаній різної величини.

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом в організації – це комплексна структура, що складається з різних елементів та компонентів, які взаємодіють і впливають один на одного.

1. Мотивація та стимулювання в управлінні персоналом відіграють ключову роль. Мотивація спрямована на стратегічне забезпечення ефективної праці персоналу, тоді як стимулювання є тактичним підходом, спрямованим на мобілізацію потенціалу працівників. Ці дві складові мають спільну мету, а саме досягнення успішності організації. Основна мета розвитку системи мотивації праці в організації полягає в створенні умов для ефективного виробництва товарів або послуг, що задовольняють потреби споживачів та забезпечують прибуток підприємству.

2. Розробка ефективної системи мотивації вимагає значних зусиль зі сторони керівництва організації. Оскільки систему мотивації можна поділити на дві групи - матеріальну і нематеріальну, кожна з них потребує докладного розгляду. Під нематеріальною мотивацією розуміються заохочення, що не передбачають фінансової винагороди, але часто потребують вкладень з боку компанії. Нематеріальні стимули дають можливість виразити вдячність та визнання співробітникам за їхню ефективну працю. Тому присутність лише матеріальних заохочень не завжди є ефективною. Загалом, успішність системи мотивації залежить від дотримання керівництвом наступних принципів: встановлення чітких цілей та завдань; розумне співвідношення між поставленими метами та винагородою за їх досягнення; оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання; прозорість та наявність зворотного зв'язку.

3. Проблема стимулювання праці стала особливо актуальною, оскільки персонал виступає ключовим ресурсом для будь-якої організації. Для успішної діяльності сучасних компаній необхідна ефективна система мотивації, яка підвищує продуктивність роботи, враховуючи інтереси співробітників, їхній розвиток та правильне співвідношення між стимулами та потребами.

Одна з основних проблем полягає в тому, що працівники можуть звикнути до певного рівня винагороди і вважати її за частину їхнього стандартного життя. Як наслідок, вони можуть перестати відчувати потребу в досягненні нових цілей і просто очікувати щомісячної виплати. Завданням роботодавця є збудження мотивації співробітників до якісного виконання обов'язків та особистого розвитку.

4. Важливо, щоб працівники розуміли значимість організаційних цілей і мали можливість реалізувати свої індивідуальні завдання у межах компанії. Вони повинні бачити кінцеві результати своєї праці та відчувати власну цінність для організації.

Процес проведення дослідження рівня задоволеності персоналу роботою включає наступні етапи: визначення мети дослідження, складання опитувальних листів, проведення опитування співробітників та аналіз отриманих результатів. Після цього необхідно проаналізувати ефективність існуючої системи мотивації, інформувати керівництво та персонал про результати дослідження.

Опитування щодо задоволеності персоналу може проводитися зовнішніми консалтинговими або дослідницькими організаціями, або ж власною командою, зазвичай з кадрового підрозділу.

В цілому, стимулювання персоналу полягає в тому, щоб не просто змусити працівника працювати, але й підштовхнути його до кращої, якіснішої і продуктивнішої праці в межах укладених трудових відносин. Використання системи винагород і стимулів є одним з найефективніших інструментів мотивації, що сприяє покращенню управлінських відносин і організаційного клімату.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром»

ТОВ «МАЗ «Армапром» розташований у Полтавській області – у центральній частині України за 200 км від великих промислових центрів – Києва, Харкова, Дніпра. Юридична адреса товариства: вул. Хорольська 35, м. Миргород, Полтавська область, 37600, Україна. За цією адресою розташовані й виробничі потужності ТОВ «МАЗ «Армапром».

Завод заснований у Миргороді Полтавської області у 1946 році для виробництва коліс та пічного лиття та називався Обозно-будівельним заводом. Станом на 1948 рік у складі заводу працювали: інструментальний, ливарний, ковальський, деревообробний, колісний, борошномельний цехи, власна електростанція, столярна майстерня та олійниця. У 1956 був перетворений на Ливарно-механічний завод і почав випускати роликові прямі та поворотні транспортери, сани, інструмент для вугільної промисловості. 1 січня 1963 р. у Миргороді було ліквідовано цегельний та шкіряний заводи, а їх цехи передані Ливарно-механічному заводу для підготовки виробництва пароводяної арматури. З 1965-го – Арматурний завод. Випускає вентилі з чавуну – та арматуру з латуні: клапани, трійники, перехідники. Є одним із основних підприємств міста, другим за чисельністю після Нафтопромислового управління «Радченкове». Після генеральної реконструкції у 1966-1975 рр. на іншому виробничому майданчику збудовано нові цехи, а завод був перепрофільований у підприємство з випуску запірної, захисної, регулюючої та запобіжної трубопровідної арматури з корозійностійких сталей. Виробництво кольорової арматури залишилося у цехах «старого» заводу.

Станом на 1990 рік до складу Миргородського арматурного заводу входили цехи: сталеплавильний, механозбірний сталевий та кольоровий арматури, ділянка кольорового лиття, термозаготівельна, механоремонтна, випробувальна,

фарбувальна, інструментальна, деревообробна, транспортна ділянки, допоміжний енергоремонт. Процеси корпоратизації та приватизації підприємства у 90-х завершилися його перетворенням на акціонерне товариство АРМАПРОМ.

Наразі підприємство випускає промислову трубопровідну арматуру, яка застосовується на нафто-газодобувних та переробних комплексах, а також у хімічній, гірничо-металургійній, фармацевтичній, енергетичній, харчовій та інших галузях народного господарства. Великогабаритні деталі арматури виготовляються методом лиття. Завод має повний цикл виробництва арматури – сталеливарний цех, цех механічної обробки, складальну ділянку, сучасний випробувальний комплекс і складське господарство. Працює у складі ТОВ «МАЗ «Армапром» унікальний сталеплавильний конвертор з технологією газокисневого рафінування (ГКР) дозволяє отримувати сталі марок 02X18H11, 03X17H13M2T, 03X20H16AG6, 03X24H6AM3, 04X15 прецизійні сталі для створення трубопровідної арматури нового покоління

ТОВ «МАЗ «Армапром» має повний цикл виробництва виробів методом лиття з вуглецевих та корозійностійких марок сталі. Основна спеціалізація заводу – виробництво трубопровідної арматури, лиття та злитків. Для виконання цих завдань АРМАПРОМ має всю необхідну інфраструктуру:

Ливарне виробництво: унікальний сталеплавильний газокисневий конвертор-рафінатор (ГКР) (аналог AOD-процесу) ємністю до 5 тонн рідкого металу, дві дугові плавильні печі ємністю до 4,5 тонн, дві двотигельні печі індукційні ємністю 0,65 тонн. Формоутворення – за технологією холоднотвердіючих сумішей (альфа-сет процес) фірми FAT (Німеччина) та оболонкова форма (кронінг-процес, плакована суміш).

Цех механічної обробки. Парк верстатів – 780 прим. Можливість високоточної обробки деталей. Конструкторське бюро. Сучасна система тривимірного моделювання, програмний комплекс SprutCAM створення програм для обробки деталей різної складності на 3х, 4х, 5-координатних верстатах з ЧПУ під час виготовлення штампів, прес-форм, ливарних форм, прототипів виробів, майстер-моделей, деталей машин та конструкцій.

Ділянка виготовлення модельного оснащення – п’ятикоординатні верстати з ЧПУ. Атестована заводська лабораторія. Механічна та спектральна лабораторії. Всі види неруйнівного контролю, включаючи кольорову та магнітопорошкову дефектоскопію, ультразвуковий та рентгенографічний контроль. Випробувальний комплекс. Зварювальна ділянка із сертифікацією за EN ISO 14732.

Саме виробництво є ядром ТОВ «МАЗ «Армапром», що називає себе «виробником», а його специфіка та потенціал визначають її можливості у застосуванні сучасних технологій, у створенні виробів, що оптимально вирішують завдання споживачів у різних галузях промисловості.

ТОВ «МАЗ «Армапром» є підприємством з повним циклом виробництва трубопровідної арматури – від заготівельної ділянки та системи вхідного контролю якості матеріалів до випробування готових виробів, пакування, фарбування та відвантаження їх споживачеві.

Щоб зрозуміти та оцінити технологічні можливості ТОВ «МАЗ «Армапром», достатньо розглянути основні цехи, технологічні цикли та відповідальні етапи виробництва продукції.

ТОВ «МАЗ «Армапром» серійно виготовляє трубопровідну арматуру Ду 50-1200 та Ру 10-450, виконує замовлення з виготовлення корпусів насосів, двигунів, сільськогосподарської техніки, деталей машинобудівного, гірничо-шахтного, металургійного обладнання, виробів для харчової, медичної, хімічної галузей промисловості. Має можливість відливати зливки вагою від 1 до 5 тонн для подальшого кування.

Реалізована у 2020 – 2022 рр. на підприємстві програма технічного переозброєння дозволила: кардинально змінити якість лиття (з введенням в експлуатацію сучасної формувальної лінії FAT виробництва Німеччини); підвищити якість та швидкість виготовлення модельного оснащення (нові 5-координатні верстати з ЧПУ DANLIN 7200; розширити можливості мехобробки великогабаритних деталей; освоїти виробництво арматури для ТЕС (новий випробувальний комплекс для енергетичної арматури з DN PN).

Продукція ТОВ «МАЗ «Армапром» відповідає вимогам нормативної документації, гігієнічним нормам, безпечна в експлуатації та навколишньому

середовищі. Відповідає вимогам системи управління якістю ISO 9001. Відповідає вимогам та технічних регламентів ТР ТС-032 та ТР ТС-010 (у тому числі і для особливо небезпечних виробництв) для постачання та застосування продукції в країнах ЄС.

У 2014 році завод сертифікував продукцію для поставок до країн Європейського Союзу – сертифікати TUV NORD та знак CE – посвідчення безпеки продукції, що постачається до країн Євросоюзу.

Завдяки потужній виробничій базі, ТОВ «МАЗ «Армапром» щорічно виготовляє понад 300 тисяч високоякісних виробів із звичайних та високолегованих марок сталі, чавуну, титану у великому діапазоні діаметрів, тисків, температур та робочих середовищ (засувки, крани кульові, затвори дискові, фільтри, фланці, клапани), клапани зворотні, клапани відсічні та регулюючі, конденсатовідвідники). Наявність власного конструкторського бюро дозволяє індивідуально підходити до специфіки підприємства.

Використання сучасних технологій і систем комп'ютерного проектування, тісне співробітництво з провідними вченими, висока кваліфікація конструкторів і технологів – складові постійної програми розширення номенклатурного ряду продукції, що випускається, і створення унікальної арматури, яка б задовольняла вимоги замовника.

Особливу увагу ТОВ «МАЗ «Армапром» приділяє надійності та якості продукції, що випускається. На підприємстві успішно працює система захисту продукції від фальшування, яку дуже цінують замовники. Споживачами ТОВ «МАЗ «Армапром» є НАК «Нафтогаз України», ВАТ «Укрнафта», ВАТ «Сибнафтопрод», Навоїський ГМК (Узбекистан) та інші.

Забезпечує ТОВ «МАЗ «Армапром» успішний розвиток вміле та ефективно керівництвом. З метою дослідження структури управління на рис. 2.1 відображено організаційну структуру управління ТОВ «МАЗ «Армапром», яка є лінійно-функціональною.

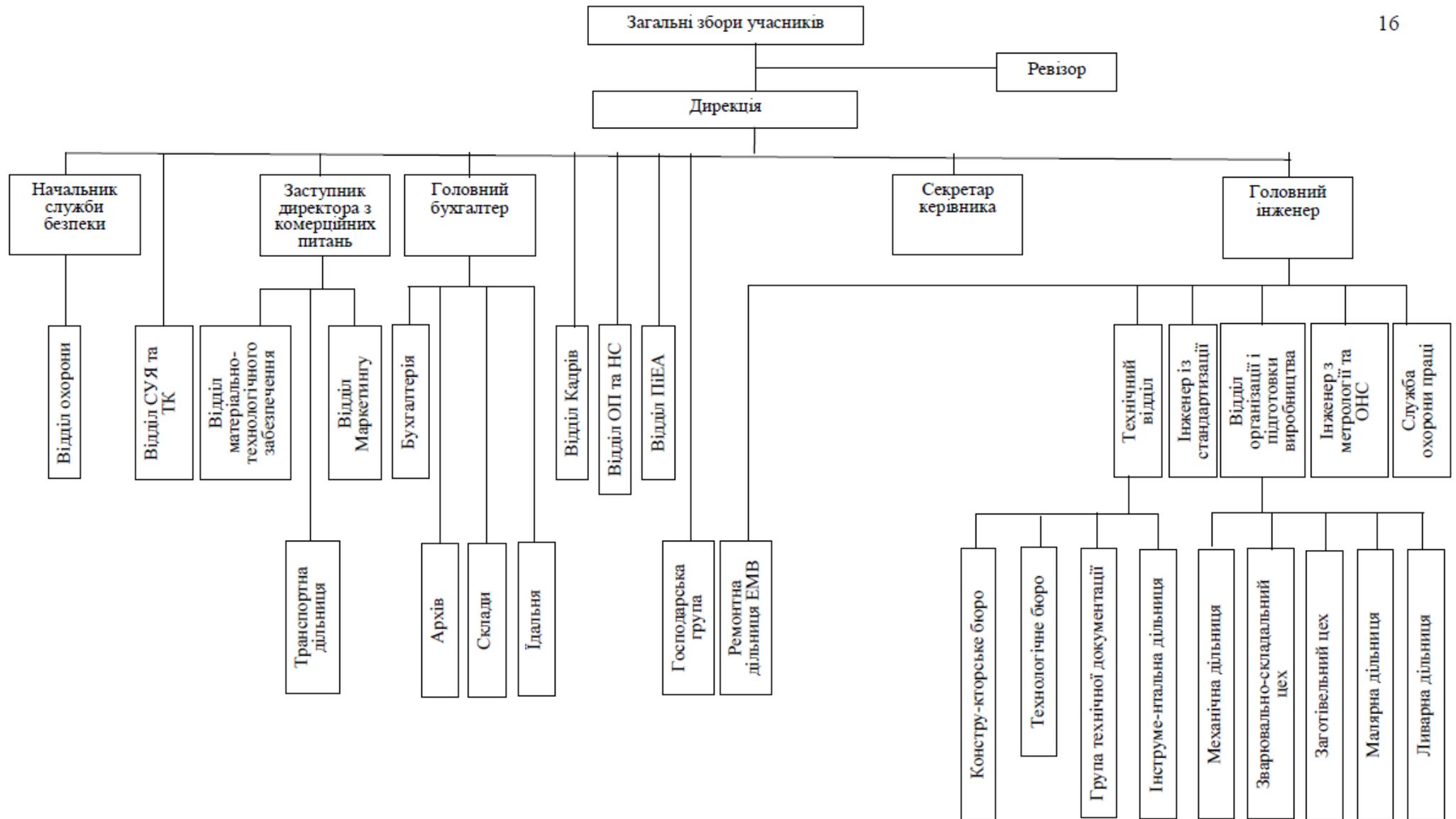


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «МАЗ «Армапром»

Організаційною структурою управління ТОВ «МАЗ «Армапром» передбачено наявність ревізора, який відповідає за здійснення нагляду й контролю за дирекцією підприємства. Його основним завданням є недопущення зловживання владою, нераціонального використання фінансових ресурсів, приховування від власника окремої інформації тощо. Ревізор підзвітний безпосередньо власнику ТОВ «МАЗ «Армапром» та готує звіти за фактами проведених перевірок. Також інформація отримана від ревізора слугує для власника засобом для ухвалення стратегічних рішень.

Управління поточною діяльністю ТОВ «МАЗ «Армапром» здійснюється директором. На нього покладено усі завдання щодо поточного керівництва трудовим колективом, забезпечення досягнення та виконання завдань, яке перед ним ставить власник. Директор має широкі права та обов'язки щодо прийняття рішень у всіх основних сферах: маркетингу, фінансах, кадрах та інших внутрішніх бізнес-процесах. Директор має заступників, які відповідають за чітко встановлені напрямки діяльності.

Особлива роль на ТОВ «МАЗ «Армапром» відводиться службі охорони праці, яка підпорядкована головному інженеру. На дану службу покладено завдання щодо організації проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю та здоров'я працівників. ТОВ «МАЗ «Армапром» працює в машинобудівній сфері, де постійно існують виробничі фактори підвищеної небезпеки, тому організація охорони праці є обов'язковою. Керівництво у достатній мірі фінансує усі заходи у сфері охорони праці, працівники забезпечені засобами індивідуального захисту, миючими засобами, спецодягом і спецвзуттям тощо. Також усім працівникам доступне за рахунок ТОВ «МАЗ «Армапром» спеціальне харчування, молоко, газувана вода, вітамінний стіл тощо.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром»

Сучасні умови господарювання характеризуються рядом негативних факторів, зокрема: політико-економічна нестабільність, девальвація національної валюти, неконтрольоване поширення пандемії коронавірусу та війна в Україні. Всі ці перераховані фактори разом з іншими значно перешкоджають стабільному розвитку підприємств. Успішними залишаються лише ті компанії, які навчилися пристосовуватися до динамічних умов господарювання, систематично впроваджують інновації та проводять діяльність з урахуванням принципів ведення соціального бізнесу.

Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів. Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Користуючись офіційною фінансовою звітністю ТОВ «МАЗ «Армапром» за останні три роки доцільно провести фінансово-економічний аналіз результатів його господарської діяльності. Результати якого повинні дати відповідь на питання успішності функціонування досліджуваного товариства. Головним показником успішності є його прибуток, який виступає джерелом впровадження інновацій, покращення умов праці працівників та загального розвитку підприємства. У табл. 2.1 наведемо фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2022-2020		2022-2021	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	4560,05	7318,4	23647,95	19088	518,59	16330	323,13
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	4330,25	2449,05	-6641,75	-10972	-153,38	-9091	-271,20
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	6540,6	7132,35	9013,55	2473	137,81	1881	126,38
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	0	0	0	-	0	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	46,25	2370,45	17048,95	17003	36862,59	14679	719,23
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	279	245	236	-43	84,59	-9	96,33
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1535,6	6551,7	28689	27153	1868,26	22137	437,89
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1535,6	6551,7	28689	27153	1868,26	22137	437,89
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	1769,4	7653,1	31258	29489	1766,59	23605	408,44

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	25374,72	29047,2	36474,24	11099,52	43,74	7427,04	25,57
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7579,07	9880,00	12879,32	5300,25	69,93	2999,32	30,36
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	-233,8	-1101,1	-2569	-2335	1098,80	-1468	233,31
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-229	-3320,5	-13145	-12916	5740,17	-9825	395,87
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-238	-3523,1	-14422	-14184	6059,66	-10899	409,36
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-238	-3523,1	-14436	-14198	6065,55	-10913	409,75
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	5,504	26,742	121,564	116,060	2208,66	94,822	454,59
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,32	0,3	0,29	(0,03)	(9,38)	(0,01)	(3,33)
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	0,23	0,92	3,18	2,95	1355,69	2,26	346,50
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	33,20	2,76	1,68	-31,52	5,07	-1,08	60,88
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	11	130	214	203	1973,10	84	164,25
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,34	0,90	1,21	0,88	360,26	0,32	135,51
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,15	1,22	1,60	0,45	39,13	0,38	31,15
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-5,22	-48,14	-60,99	-55,77	1168,49	-12,85	126,68
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-5,50	-143,86	217,35	222,85	-3954,58	361,21	-151,09
6.3. Рентабельність продукції	%	-15,50	-53,77	-50,27	-34,77	324,35	3,50	93,48

Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати наступне. Середня вартість сукупного капіталу показує стабільний приріст. У 2022 р. його вартість оцінювалася у розмірі 23648 тис. грн., що в чотири рази більше від 2020 р. та в три рази від 2021 р. В цілому зростання середньої вартості сукупного капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром» оцінюється як позитивна зміна.

Однак зовсім протилежна ситуація спостерігається відносно власного капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром». Так, у 2022 р. вперше ТОВ «МАЗ «Армапром» мало від'ємне значення власного капіталу в розмірі 6641,5 тис. грн. Така цифра свідчить про дефіцит власного капіталу та відповідно повну залежність ТОВ «МАЗ «Армапром» у 2022 р. від позикового капіталу. Динаміка показників капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром» наведена на рис. 2.2.

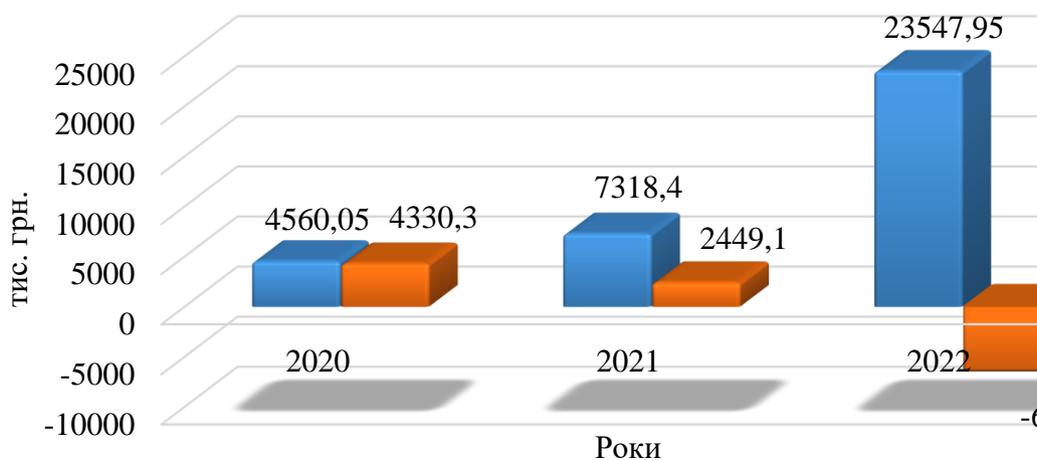


Рисунок 2.2 – Динаміка показників капіталу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

Можемо зробити висновок про те, що господарську діяльність ТОВ «МАЗ «Армапром» негативно вплинула повномасштабна війна. Так, через це суттєво підвищилася вартість енергоресурсів та іншої сировини, виникла проблема з стабільним постачаннями металу тощо. Внаслідок цього ТОВ «МАЗ «Армапром» збільшив залежність від позикового капіталу.

На ТОВ «МАЗ «Армапром» відбуваються процеси щодо оновлення основних засобів. Так, за 2020-2022 рр. зросла вартість основних засобів на 1881 тис. грн. або 26,38%. Щорічно ТОВ «МАЗ «Армапром» придбаває деякі технології, які дозволяють поліпшити якість кінцевої продукції, збільшити її

виробництво. На рис. 2.3 наведено динаміку середньої вартості основних засобів ТОВ «МАЗ «Армапром».

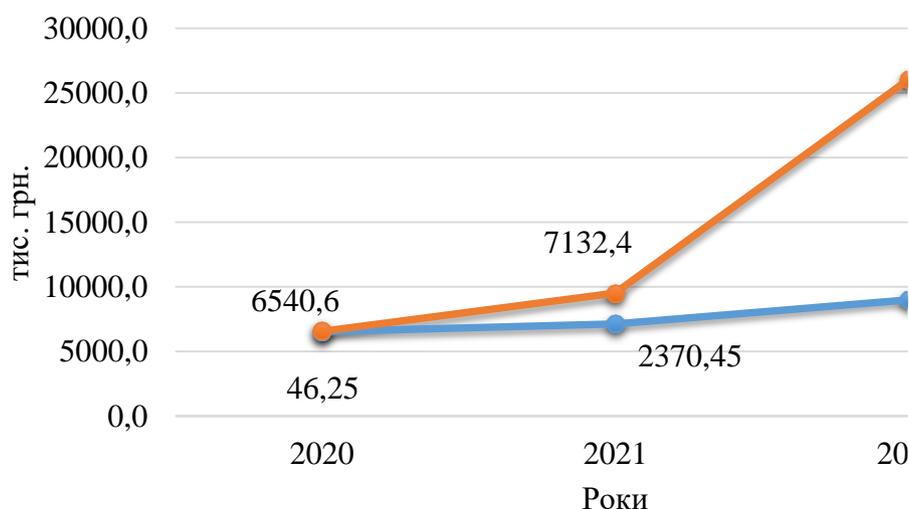


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості основних засобів ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

З позитивних тенденцій слід виділити зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції склав 28689 тис. грн., що на 27153,4 тис. грн. більше від 2020 р. та на 22137 тис. грн. більше за 2021 р. Слід зазначити, що суттєве збільшення отриманого чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «МАЗ «Армапром» обумовлено тим, що в 2022 р. товариство виробляло велику кількість продукції спрямовану на військово-оборонний сектор України.

Для ТОВ «МАЗ «Армапром» вагомим проблемою є високі операційні витрати, які перевищують обсяги отриманого чистого доходу від реалізації продукції. Саме це призводить до формування збитків від виробничо-господарської діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром». На рис. 2.4 наведено динаміку економічних показників діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром».

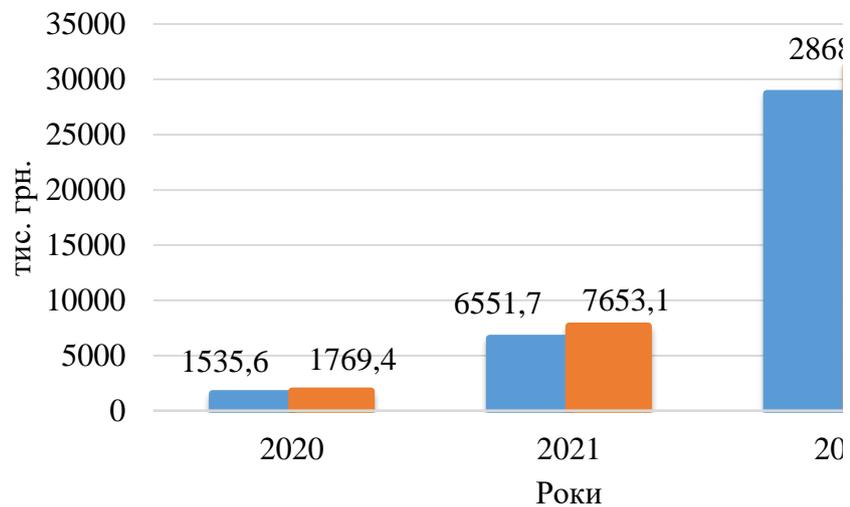


Рисунок 2.4 – Динаміка окремих економічних показників діяльності ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

ТОВ «МАЗ «Армапром» потребує пошуку шляхів зменшення операційних витрат. Саме в цьому наразі криються основні резерви щодо підвищення ефективності своєї господарської діяльності. Нині склалася ситуація, за якою всі доходи ТОВ «МАЗ «Армапром» «з’їдаються» надмірними витратами. Відповідно на ТОВ «МАЗ «Армапром» формуються збитки, діяльність товариства є нерентабельною. На рис. 2.5 наведено динаміку чистого збитку товариства.

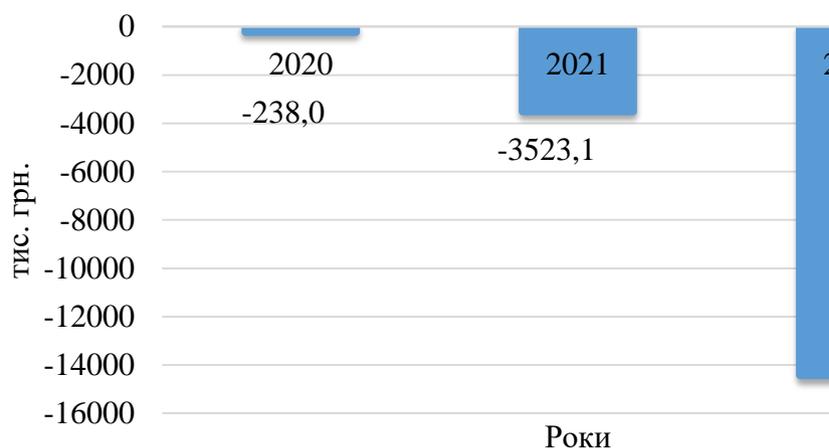


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого збитку ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

Таким чином, ТОВ «МАЗ «Армапром» переживає досить складні часи. Протягом всього аналізованого періоду ТОВ «МАЗ «Армапром» не отримує від своєї діяльності прибутків, а отримує збитки. Розмір чистого збитку склав 14436 тис. грн. за результатами 2022 р. При цьому обсяги чистого доходу від реалізації продукції зростають і у 2022 р. складають 28689 тис. грн. Для ТОВ «МАЗ «Армапром» головною проблемою є високі операційні витрати, оскільки виробництво є дуже енергозвитратним.

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром»

Для досягнення високих результатів фінансово-економічних діяльності підприємства, а також зростання конкурентоспроможності на ринку є задовільний рівень персоналу підприємства.

Компанія ТОВ «МАЗ «Армапром» вважає одним із головних застосувань своєї праці – роботу з співробітниками та модернізування умов праці на виробництві. В компанії працює достатня кількість кваліфікаційних працівників та професіоналів найвищого рівня. У зв'язку із цим слід провести аналіз кількісного та якісного стану працівників ТОВ «МАЗ «Армапром».

Для аналізу трудових ресурсів ТОВ «МАЗ «Армапром» використовуємо статистичну інформацію товариства за останні три роки. Проведемо аналіз загальної структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	40	14,3	35	14,3	31	13,14	-1,16	-1,16
У тому числі:								
керівники	12	4,3	12	4,9	12	5,08	0,78	0,18
спеціалісти	23	8,2	19	7,8	16	6,78	-1,42	-1,02
технічні працівники	5	1,8	4	1,6	3	1,27	-0,53	-0,33
Виробничий персонал	239	85,7	210	85,7	205	86,86	1,16	1,16
Разом	279	100	245	100	236	100	-	-
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управл персоналу	5,98	-	6	-	6,61	-	-	-

З даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що загальна кількість персоналу а конкретніше виробничий персонал з 2020-2022 рр. помітно зменшилась, порівняно з 2022 р. на 34 чоловіка у 2020 р. та 5 працюючих у 2020 р. (рис. 2.6). Це явище можна пояснити незадовільними умовами праці та низькою заробітною платою.

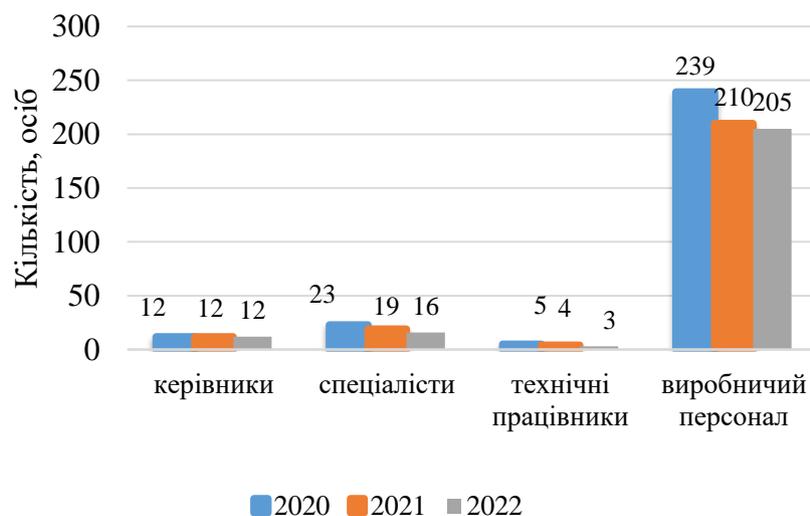


Рисунок 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік. Тому доцільно далі Наступним етапом є дати характеристику вікової структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» 2020-2022 рр. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Молодь віком 15 – 24 років	14	4,9	24	9,6	19	8,05	3,15	-1,55
25 – 49 років	94	33,8	86	35,3	83	35,17	1,37	-0,13
50 – 59 років	134	48,0	95	38,6	90	28,14	-9,86	-0,46
60 – 65 років	19	6,8	25	10,2	28	11,86	5,06	1,66
Пенсійного віку	18	6,5	15	6,3	16	6,78	0,28	0,48
Разом	279	100	245	100	236	100	-	-

Отже з даних табл. 2.3 можна зробити висновок, що в ТОВ «МАЗ «Армапром» працівники такої вікової категорії як 50-59 років на підприємстві працює найбільше. У подальшому можемо рекомендувати ТОВ «МАЗ «Армапром» робити акцент на залученню більшої кількості молоді, за якою майбутнє. Саме молодь здатна більше продукувати інноваційних ідей, шукати нестандартні рішення для вирішення проблем тощо.

Аналіз вікової структури ТОВ «МАЗ «Армапром» є важливою складовою роботи з персоналом, але в процесі прийняття тих чи інших управлінських рішень необхідно також враховувати і фактор освіти. Тому досить важливо далі проаналізувати динаміку освітньої структури персоналу досліджуваного товариства за 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Середня освіта	31	11,1	29	11,7	28	11,8	0,7	0,1
Початковий рівень вищої освіти	129	46,2	120	49	117	49,6	3,4	0,6
Перший рівень вищої освіти - бакалавр	51	18,3	41	16,7	40	16,9	-1,3	0,2
Другий рівень вищої освіти - магістр	68	24,4	55	22,6	51	21,6	-2,8	-1,0
Разом	279	100	245	100	236	100	-	-

Провівши характеристику та динаміку структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» можна сказати, що на товаристві працює найбільше працівників з спеціальною професійною підготовкою 129 чоловік у 2020 р., та працівники які мають повну вищу освіту 68 чоловік теж у 2020 р. дивлячись на характеристику та динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр., ми бачимо що з кожним роком працівників стає все менше, причиною цього може бути не згода з умовами праці та заробітною платнею. Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна (+; -) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,27	0,24	0,29	0,02	0,05
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,38	0,31	0,33	-0,05	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,38	0,31	0,33	-0,05	0,02

Дані табл. 2.5 свідчать, що динаміка персоналу протягом 2020-2022 рр., зазнала коливання, коефіцієнт поновлення 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,02 цілих, а при порівнянні 2021 р. ми бачимо що він збільшився на 0,05 %.

Коефіцієнт плинності кадрів має різні зміни. У 2022 р. складає 0,33, що на 0,05 менше від 2020 р. та на 0,02 більше від 2021 р.

Далі важливо провести аналіз структури та складу фонду заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «МАЗ «Армапром» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2020 р.	2021 р.
Фонд заробітної плати всього	25374,72	100	29047,2	100	36474,24	100	11099,52	7427,04
В тому числі	19893,78	78,4	21808,64	75,08	26881,51	73,7	6987,73	5072,87
1.1 Фонд основної заробітної плати								
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	5354,07	21,1	7029,42	24,2	8921,59	24,46	3567,52	1892,17
З нього								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	567,2	2,24	612,8	2,11	678,9	1,86	111,7	66,1
- премії за виробничі результати	4786,87	18,86	6416,62	22,09	8242,69	22,60	3455,82	1826,07
1.3 Інші виплати	126,87	0,5	209,14	0,72	671,13	1,84	544,26	461,99

Загальний фонд заробітної плати на ТОВ «МАЗ «Армапром» з кожним роком зростає. Загальне зростання за 2020-2022 рр. склало 11099,52 тис. грн. Збільшення розміру фонду заробітної плати обумовлено підвищенням рівня заробітної плати. Адже, чисельність працівників з кожним роком зменшується, відповідно фонд заробітної плати зростає під впливом збільшення рівня заробітної плати. У динаміці спостерігається зростання питомої ваги фонду додаткової заробітної плати з одночасним зменшенням фонду додаткової заробітної плати. Частка фонду основної заробітної плати за 2020-2022 рр. зменшилася з 78,4 % до 73,7 %, тоді як питома вага фонду додаткової заробітної плати зростає з 21,1 % до 24,46 %. Можемо зробити висновок, що на ТОВ «МАЗ «Армапром» щороку зростає залежність рівня заробітної плати від виробничих

результатів працівників. Вважаємо це позитивним, оскільки така залежність стимулює співробітників до продуктивної роботи.

Таким чином, ТОВ «МАЗ «Армапром» є вітчизняним підприємством, яке займається виробництвом гідравлічного та пневматичного устаткування. Знаходиться та проводить свою діяльність ТОВ «МАЗ «Армапром» на території Полтавської області. Наразі підприємство випускає промислову трубопровідну арматуру, яка застосовується на нафто-газодобувних та переробних комплексах, а також у хімічній, гірничо-металургійній, фармацевтичній, енергетичній, харчовій та інших галузях народного господарства. Організаційна структура управління ТОВ «МАЗ «Армапром» є лінійно-функціональною. Середньооблікова чисельність працівників протягом 2020-2022 рр. зменшується і у 2022 р. складає 236 осіб.

Логістичний відділ впливає на діяльність компанії через збільшення доданої вартості і підвищення конкурентоспроможності продукції. Тому інвестиції в мотивацію співробітників цього відділу багаторазово окупаються. Багато підприємств намагаються мотивувати своїх працівників шляхом створення обов'язків і вимог дисципліни, таких як приход на роботу вчасно, відсутність прогулів і робота в тверезому стані. Проте такий підхід може негативно позначитися на мотивації працівників, які вже працюють добре, і призвести до зниження загальної продуктивності.

Отже, важливо мотивувати працівників логістичного відділу для таких цілей:

- залучити кандидатів на роботу до вибору даного підприємства.
- зберегти в компанії висококваліфікованих працівників.
- стимулювати співробітників до покращення роботи.

Мотивація при наймі на роботу часто починається з пропозиції заробітної плати, оскільки це основний фактор, на який звертає увагу потенційний працівник. Проте у сфері логістики багато компаній стикаються з викликом визначення відповідної зарплати через відсутність чітких стандартів.

Наприклад, одна компанія шукає керівника логістичного відділу і готова виплатити зарплату в розмірі 20 тисяч гривень. Вона очікує, що цей керівник буде

відповідальним за побудову складу з нуля, розвиток інфраструктури, управління ланцюгом поставок, а також встановлення та підтримку партнерських відносин з постачальниками та клієнтами, що дозволить компанії зайняти своє місце на міжнародному ринку. У іншому випадку, директор логістики іншої фірми займається митним оформленням однієї фури щокварталу, складає продукцію в сусідньому підвалі і організовує доставку за допомогою двох автомобілів. Його заробітна плата може не перевищувати 40 тисяч гривень.

Розрізняються вимоги та очікування від кандидатів на посади логістичного директора: одна компанія може очікувати від нього повного розвитку і оптимізації логістичних процесів, в той час як інша може потребувати менших обов'язків, таких як митне оформлення та складська робота.

У таких випадках соціальний пакет стає важливим фактором мотивації для кандидатів. Компанії, що пропонують не лише високу заробітну плату, але й різноманітні соціальні переваги, можуть здобути перевагу на ринку праці. Такий пакет може включати медичне страхування, додаткові вихідні дні, пенсійні програми, програми підтримки здоров'я тощо.

Зважаючи на грошовий еквівалент, прикладом може бути такий соціальний пакет:

1. Додаткові вихідні дні: Компанія може запропонувати додаткові вихідні дні своїм працівникам як частина соціального пакету. Наприклад, вони можуть мати можливість взяти один або два додаткових вихідних дні в рік, які не враховуються у відпустковому часі.

2. Бонусна програма: Компанія може встановити бонусну програму для своїх працівників на основі досягнень або результатів роботи. Наприклад, працівник може отримувати бонус в розмірі 1-2 місячних заробітних плат за досягнення певних цілей чи перевищення показників продуктивності.

3. Доповнене медичне страхування: Компанія може спонсорувати часткову або повну вартість медичного страхування для своїх працівників і їхніх сімей, дозволяючи їм отримати якісну медичну допомогу без значних витрат.

4. Фінансова підтримка для навчання та розвитку: Компанія може виділяти кошти для фінансування професійного розвитку своїх працівників, такі як курси, семінари або навчання на майстер-класах.

5. Корпоративна програма фітнесу: Фірма може покривати витрати на абонементи у фітнес-центри або спортивні заходи для своїх працівників, стимулюючи здоровий спосіб життя та підтримку фізичної активності.

Ці переваги можуть бути оцінені грошовим еквівалентом і включені до загального компенсаційного пакету працівників.

Одним із способів мотивації співробітників є надання соціальних благ, таких як гарна медична страховка для співробітників і членів їх сімей, оплата фітнес-занять, надання путівок, додаткове пенсійне страхування, можливість отримання пільгових позик, допомога по вагітності, компенсація оренди житла для іногородніх. Ці соціальні блага, разом узяті, можуть не лише компенсувати різницю в заробітній платі, але й створювати відчуття соціальної стабільності. Тому велика ймовірність, що працівник вибере роботодавця, який надає соціальні блага, ніж більший грошовий еквівалент [15].

Збереження працівників є одним із найбільш важливих завдань для керівників відділу логістики, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у цій галузі. Підвищення заробітної плати за виконану роботу може бути одним із засобів утримання працівників. Важливо підвищувати зарплату не авансом, а за вже виконану роботу. Це підвищення демонструє співробітнику визнання його старанності та відданості. Психологічно важливо, щоб працівник знаходив вдячність та визнання за свою працю.

Соціальний пакет відіграє значну роль у привертанні та утриманні співробітників. Коли співробітник вже скористався соціальними благами, йому важко від них відмовитися. Чим більше благ пропонує компанія, тим складніше буде переконати працівника змінити роботу, навіть якщо інша компанія пропонує більшу зарплату. Втрата звичних зручностей теж може вплинути на рішення. При зміні роботи працівникові доведеться знову адаптуватися до нового колективу та керівництва.

Крім того, одним з найпотужніших факторів є *team building*, коли співробітник відчуває себе частиною команди та розуміє, що успіх компанії залежить від його внеску. Покинути команду може бути складніше, ніж просто змінити роботу, оскільки це може підірвати відносини з колегами та позбавити підтримки. Відчуття причетності до загальної справи та усвідомлення важливості своєї ролі також може знизити бажання шукати іншу роботу. Людина працює ефективніше та більш охоче там, де її цінують. Таким чином, співробітників відділу логістики слід мотивувати не лише на особисту ефективність, але й на спільну роботу в команді.

В ідеалі, основні бонуси слід розподіляти між співробітниками враховуючи результати, досягнуті для компанії в цілому, замість того, щоб оцінювати їх за окремі часткові досягнення, які можуть не враховувати загальний внесок. Однак, такий підхід може бути складним у втіленні через велику кількість відділень компанії та їхню взаємодію. Тому доцільно виплачувати бонуси за загальний результат роботи логістів над постачанням, починаючи від замовлення та закінчуючи дистрибуцією. Така політика дозволяє уникнути ситуацій, коли за окремі аспекти відповідають лише окремі співробітники. Крім того, це сприяє підвищенню взаємодопомоги відділу, коли колеги готові допомогти один одному в разі хвороби або надзвичайної зайнятості. Коли оцінюється загальний результат, всі відчувають його вагу [40].

Мотивація співробітників до покращення роботи також включає стимулювання їх до більш ефективного та якісного виконання завдань, розвитку нових технологій та підвищення професійного рівня. Добре навчений співробітник є великою цінністю для фірми, оскільки володіє як загальними знаннями в галузі логістики, так і специфікою продукції та компанії. Тому на керівництві відділу логістики покладається не лише турбота про якісне виконання роботи, але і про стимулювання професійного зростання співробітників.

Багато компаній успішно впроваджують практику наставництва, коли новачок отримує підтримку та досвід від більш досвідченого фахівця. Корпоративні тренінги та Інтранет-ресурси для обміну досвідом створюють атмосферу, в якій логісти компанії прагнуть постійно підвищувати свою

кваліфікацію, що впливає на мотивацію окремих працівників. Крім того, люди розуміють, що підвищення кваліфікації означає підвищення їхньої цінності на ринку праці, що є важливим для компанії.

Ще одним способом мотивації є використання змагань, які раніше були популярні в радянські часи. Проте їх потрібно правильно організувати. Співробітників слід зацікавити участю в змаганні, стимулюючи їх не лише формою проведення, але й призами. Крім того, умови змагань повинні бути реалістичними та відображати зусилля співробітників департаментів, з яких вони походять, для більш ефективної мотивації [32].

Нематеріальна мотивація є ще одним важливим аспектом стимулювання персоналу. Важливо пам'ятати, що працівники – це не лише виконавці обов'язків, а в першу чергу люди. Спонтанні привітання з днем народження, неформальні вітання з трудовим ювілеєм, важливі події в особистому житті, такі як народження дітей і т.д. – все це визнання працівника як особистості, що може створити дива. Якщо працівник відчувається цінним і поважним, він буде вірним компанії на протязі тривалого часу.

Отже, грамотне поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації логістичного персоналу дозволить знизити витрати компанії за рахунок ефективного виконання завдань та підвищить конкурентоспроможність її продукції і в кінцевому підсумку позитивно позначиться на прибутку.

Висновки до розділу 2

На стратегічному рівні менеджери логістики прагнуть досягти високого рівня обслуговування клієнтів на основі накопиченої компетенції. Важливо збалансувати очікувану якість послуг з витратами та стратегічними бізнес-цілями. Основні проблеми управління логістикою включають зниження транспортних витрат, обробку великих обсягів інформації, надання сегментованих та індивідуальних послуг, ефективне управління персоналом, дотримання норм і

правил, ефективно управління складами та вирішення питань оцінки ефективності логістичного управління.

1. Важливо розглядати ці аспекти більш детально, щоб зрозуміти їх вплив на фінансові результати компанії та розробити ефективні стратегії управління.

2. Дослідження підкреслили, що для об'єктивної оцінки ефективності управління логістикою у комерційній діяльності компанії слід використовувати систему показників. Ця система дозволяє проаналізувати діяльність працівників, які безпосередньо залучені до закупівель, та визначити можливості для оптимізації. Національним підприємствам належить значно підвищити рівень аналітичної роботи в усіх сферах, включаючи логістику. Також важливо створити сучасну систему обліку та нормативно-правову базу за різними показниками.

3. Необхідно мати не лише достовірну інформацію, але й методологічні, технічні та людські ресурси. Вирішення цих завдань буде сприяти розширенню бази для управлінських рішень та покращенню управління всією компанією. Такий підхід дозволить ефективно оцінити контроль логістики у сфері продажів, внести кардинальні зміни, виявити сильні та слабкі сторони бізнесу.

4. Розглянувши основні мотиваційні фактори, можна зробити висновок про те, що керівництво ТОВ «МАЗ «Армапром» досить багато уваги приділяє мотивації праці. Насамперед це виявляється у формуванні комплексу винагород, стимулюванні просування та роботи з новачками, формуванні умов праці та безпосередніми взаємовідносинами з менеджерським персоналом фірми. Досить важливим елементом мотивації є раціональна система оплати праці, що застосовується на конкретному підприємстві. Саме цьому присвячено наступне питання. Рівень оплати праці управлінського персоналу є як стимулюючий так і дестимулюючий фактор. Тобто наявна несправедливість в оплаті праці різного управлінського персоналу.

5. Грамотне гнучке поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації логістичного персоналу дозволить за рахунок ефективного виконання ним своєї роботи знизити витрати компанії, підвищить конкурентоспроможність її продукції і в кінцевому підсумку позитивно позначиться на прибутку.

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрямки удосконалення мотивації персоналу підприємства

Успішний розвиток українських підприємств у суворих умовах конкуренції потребує від працівників підвищеної продуктивності, вміння використовувати нові, ефективні технології та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів.

Процес формування системи мотивації персоналу включає наступні етапи: оцінка поточної системи мотивації персоналу, визначення цілей мотиваційної політики та структури системи мотивації, розробка системи матеріального стимулювання, встановлення системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів щодо мотивації персоналу. Базові принципи побудови такої системи включають комплексність, системність, регламентованість, спеціалізацію, стабільність, орієнтацію на результат, простоту та зрозумілість, керованість та гнучкість.

У цьому процесі ключове значення має поняття «мотив», який є погонею до дії. Мотив може бути матеріальним або ідеальним, і визначається силою потреби для працівника.

Система мотивації є набором заходів, які стимулюють персонал до продуктивної діяльності для досягнення цілей підприємства. Оскільки ефективна мотивація персоналу має велике значення для успіху підприємства, при розробці системи управління персоналом слід приділяти особливу увагу системі мотивації.

Однією з ключових умов для підвищення ефективності мотивації праці є відповідність структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволення від роботи) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів, які включають забезпечення необхідних благ, достойну оплату, комфортні умови праці, престижність професії, можливості для самореалізації тощо).

Система мотивації персоналу на ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» має серйозні недоліки, які призводять до зниження трудової активності та продуктивності праці, а також погіршують якість роботи працівників. Це також ставить перешкоди на шляху до досягнення максимальних результатів діяльності підприємства. Отже, з метою підвищення рівня мотивації персоналу, необхідно розробити напрямки її покращення на ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром».

Перш за все, система мотивації вважається ефективною, коли вона відповідає стратегії розвитку підприємства та її цілям. З урахуванням стратегії росту компанії, яка передбачає виходження на нові ринки та впровадження інновацій, важливо забезпечити відповідність стратегії управління персоналом, спрямованої на формування мотивації, справедливу оплату, створення сприятливого психологічного середовища та підвищення кваліфікації працівників.

Додатково, визначені цілі компанії, такі як підвищення якості, збільшення обсягу продажів, збільшення прибутку та виходження на міжнародні ринки, також повинні враховуватися при формуванні системи мотивації.

Отже, при розробці системи мотивації на ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» необхідно обирати методи та інструменти мотивації, які відповідають стратегічним цілям підприємства та сприяють їх досягненню.

На рис. 3.1. розглянемо структуру системи мотивації персоналу ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром».



Рисунок 3.1. Структура проекту системи мотивації на ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром»

Діагностика сильних та слабких сторін мотиваційного механізму ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром», а також аналіз його впливу на зовнішні та внутрішні фактори, є важливим етапом для підвищення ефективності підприємства.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз мотиваційного механізму ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий практичний досвід у відповідній галузі 2. Висока ділова репутація 3. Широкий асортимент продукції, що постійно оновлюється 4. Компетентне керівництво 5. Використання передових технологій 6. Комфортні умови праці 7. Стабільність у роботі 8. Ефективна система лояльності для клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень оплати праці у порівнянні з конкурентами 2. Недостатній рівень кваліфікації основного персоналу 3. Відсутність матеріальних та нематеріальних стимулів 4. Необ'єктивність у процесі оцінювання праці 5. Недостатня інформованість персоналу щодо умов отримання бонусів 6. Слабка прив'язка рівня зарплати до фінансових результатів компанії 7. Обмежене матеріальне заохочення працівників 8. Відсутність соціальної політики в компанії 9. Відсутність можливостей для кар'єрного росту
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення засобів комунікаційної стратегії (участь у виставках, рекламні кампанії, спонсорство). 2. Збереження конкурентних позицій на ринку в умовах високої конкуренції. 3. Стабілізація рівня інфляції. 4. Підсилення гривні відносно долара. 5. Зниження цін на товари на споживчому ринку. 6. Поява на ринку кваліфікованих працівників. 7. Активне залучення інновацій. 8. Розширення асортименту продукції через співпрацю з партнерами. 9. Набуття нового досвіду шляхом реалізації нових проектів та аналізу зарубіжного досвіду. 10. Зростання платоспроможності населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несприятлива демографічна ситуація. 2. Нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в країні. 3. Нестабільність і непрозорість у законодавчій та нормативно-правовій базі. 4. Зменшення платоспроможності потенційних споживачів продукції. 5. Недовіра до надавачів послуг. 6. Збільшення рівня конкуренції в галузі. 7. Застосуванню санкцій з боку органів нагляду. 8. Зменшення доходів населення. 9. Забезпечення балансу між пропозицією та попитом. 10. Адаптація продукції до змінних потреб та смаків споживачів. 11. Втрата існуючих та потенційних клієнтів. 12. Вплив змін податкового законодавства.

Згідно з таблицею 3.1, всі сильні сторони діяльності підприємства стосуються його організаційних аспектів та підсистем управління. Це вказує на

наявність ефективної концепції просування та достатньо розвинутої комунікаційної політики, яка використовує різноманітні комунікаційні канали.

Проте слабкі сторони включають систему мотивації персоналу та зовнішнє середовище. Це може негативно вплинути на трудову активність та продуктивність працівників, а також здатність підприємства залучати та утримувати клієнтів.

Щодо політики підбору персоналу, важливо врахувати різні вимоги до кандидатів на різні посади. Зазначені кроки в процесі відбору свідчать про досить системний та організований підхід до цієї справи.

Щоб поліпшити ситуацію, можна рекомендувати наступні кроки (рис. 3.2).

Ці кроки допоможуть покращити систему мотивації та зробити підприємство більш конкурентоспроможним на ринку.

Умови різкої зміни робочого середовища та стрімкий розвиток інформаційних технологій перетворюють традиційні методи найму на підприємствах. Компанії, що мають намір залишатися на передовій, додають альтернативні методи, такі як використання служб зайнятості в Інтернеті та самостійний пошук спеціалістів через оголошення конкурсів. Щоб ефективно скористатися цими можливостями, підприємствам слід зробити значні кроки вперед.

1. Проведення детального аналізу системи мотивації персоналу з метою виявлення слабких місць та розроблення плану їх вдосконалення.

2. Вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання з урахуванням потреб персоналу та стратегічних цілей підприємства.

3. Аналіз зовнішнього середовища для виявлення можливих загроз та можливостей для розвитку бізнесу, що може вплинути на мотивацію персоналу та стратегії підприємства.

4. Посилення уваги до професійного розвитку та навчання персоналу, що сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

Рисунок 3.2 – Кроки системи мотивації персоналу

Політика найму на підприємстві має свої недоліки: Відсутність можливості для претендентів на вакантні посади оцінювати електронні резюме.

Обмежена кількість працівників, що підвищують свою кваліфікацію. Ті, хто це робить, зазвичай роблять це на місці роботи, що є неприйнятним у часи глобалізації та постійних вимог до поліпшення робочих процесів і обміну ідеями. Це може призвести до відсутності нових ідей та технологій.

Ми можемо оцінити виконання цих процедур на підприємстві за допомогою таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка кадрових процедур підприємства

Кадрова процедура	Зміст процедури	Виконується (+) / Не виконується (-)
1	2	3
Нормування	<p>Метою є забезпечення узгодженості принципів та цілей роботи з персоналом з загальними принципами та цілями організації, враховуючи її стратегію та етап розвитку. Для досягнення цієї мети потрібно проаналізувати корпоративну культуру, стратегію та стадію розвитку організації, передбачити можливі зміни, визначити імідж бажаного працівника, шляхи його формування та цілі співпраці з персоналом.</p> <p>Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника організації, основні принципи її функціонування, можливості кар'єрного зростання, а також вимоги до розвитку конкретних навичок і компетенцій.</p>	<p>1) аналіз корпоративної культури не проводиться (-);</p> <p>2) аналіз стратегії та етапів розвитку підприємства не проводиться (-);</p> <p>3) формується образ бажаного працівника, але механізм його досягнення не створюється (-);</p> <p>1) прогноз можливих змін у стратегії підприємства робиться нещодавно для зменшення витрат шляхом звільнення працівників (+);</p> <p>2) цілеспрямована робота з персоналом (+);</p> <p>Сума балів – 2 з 5.</p>
Програм-формування	<p>Метою є розробка програм та стратегій для досягнення цілей у сфері кадрової роботи, які будуть адаптовані до умов поточної ситуації та можливих змін. Це передбачає побудову системи процедур і заходів, які закріплені у відповідних документах та формах, з урахуванням як поточного стану, так і потенційних змін.</p> <p>При розробці таких програм важливо враховувати уявлення про прийнятні інструменти та методи впливу, а також їх відповідність цінностям та цілям організації.</p>	<p>1) не виписана система процедур для досягнення цілей розвитку підприємства та соціального забезпечення працівників (-);</p> <p>1) кадрові технології розробляються у зв'язку зі скороченням кількості працівників та не обхідною заміною посад (+);</p> <p>Сума балів – 1 з 2.</p>

1	2	3
Моніторинг персоналу	<p>Мета полягає у створенні процедур для діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Для досягнення цієї мети необхідно визначити показники стану людських ресурсів, розробити програму постійної діагностики та механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу. Також важливо здійснити відповідну оцінку ефективності кадрових програм та розробити методи їх оцінки.</p> <p>Для компаній, що проводять постійний моніторинг персоналу, багато окремих кадрових програм включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, методів діагностики та впливу, а також методів прийняття та реалізації рішень.</p>	<p>1) оцінка персоналу не проводиться (-);</p> <p>1) атестація персоналу проводиться (+);</p> <p>2) планування кар'єри проводиться (+);</p> <p>3) підтримання ефективного робочого клімату проводиться частково (-; +);</p> <p>4) планування персоналу проводиться (+);</p> <p>Сума балів – 4,5 з 5.</p>

Аналізуючи політику формування кадрових процедур на підприємстві, можна виявити, що ці процедури включають нормування, програмування та моніторинг персоналу. За аналізом, загальна кількість балів становить 7,5 з 12 можливих, що складає 63%. Це свідчить про те, що кадрові процедури на підприємстві виконуються на рівні 63%. Проте, залишається ще простір для вдосконалення, оскільки деякі процедури не розроблялися раніше або не мали достатньої фінансової підтримки останнім часом.

Слід зазначити, що в умовах постійної кризи на зовнішньому ринку компанія повинна економити кошти, а працівники мають консолідуватися та виконувати управлінські завдання незалежно від обставин.

Щодо політики соціальних відносин, її метою є створення комфортних умов праці та відпочинку для працівників, забезпечення їх безпеки на робочому місці та в побуті, а також задоволення та розвиток їхніх потреб. Основними напрямками соціальної політики підприємства є поліпшення якості життя та добробуту персоналу, задоволення потреб споживачів та забезпечення довгострокових інтересів суспільства.

Згідно з вищевказаним підходом до соціальної політики підприємства, можна виділити три основні складові:

Заходи спрямовані на персонал підприємства:

Це включає в себе всі дії та програми, спрямовані на покращення умов праці, мотивації працівників, їх професійного та особистісного розвитку;

Заходи спрямовані на споживача:

Тут мова йде про всі заходи, які спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів, забезпечення високої якості продукції або послуг;

Заходи спрямовані на суспільство в цілому:

Це включає в себе соціальну відповідальність підприємства, його внесок у розвиток місцевої громади, дотримання вимог екологічної безпеки та інші аспекти, спрямовані на покращення загального благополуччя. Аналіз кадрової політики підприємства показує, що вона має реактивний характер. Це означає, що керівництво реагує на негативні симптоми та кризові ситуації, але не завжди має комплексну програму прогнозування розвитку персоналу.

В основному змісті реактивної кадрової політики керівництво компанії реагує на симптоми негативного стану роботи з персоналом, але не завжди аналізує причини та не розвиває комплексні програми. Така політика характеризується закритим підходом до набору персоналу та відсутністю прозорих кадрових процедур.

Наступні пункти кадрової політики потребують вдосконалення (рис. 3.3).

- кадрове планування працівників: необхідно розробити більш систематичний підхід до планування потреб у персоналі;

- науково обгрунтоване забезпечення новим персоналом: важливо створити чітку процедуру набору та відбору персоналу на підставі об'єктивних критеріїв;

- політика заробітної плати: необхідно переглянути систему оплати праці та врахувати економічні мотивації працівників;

- кадрові процедури: їх необхідно вдосконалити та проводити систематично, а не лише у разі кризових ситуацій;

- соціальна кадрова політика: вона має бути більш систематичною та комплексною, з орієнтацією на розвиток безпеки та соціального розвитку колективу.

Рисунок 3.3 – Пункти кадрової політики що потребують вдосконалення

3.2. Удосконалення системи преміювання персоналу на підприємстві

Щоб підвищити ефективність роботи персоналу та діяльності ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром», важливо створити єдину систему мотивації, яка б охоплювала всіх працівників. Справедлива мотиваційна політика є ключовим фактором у цьому процесі. Тому необхідно інформувати весь колектив про наявну мотиваційну стратегію та забезпечувати справедливе винагородження за виконану роботу, враховуючи трудовий внесок кожного співробітника.

При формуванні мотиваційної політики ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» слід дотримуватись таких принципів:

1. Узгоджувати інтереси власників та працівників для досягнення корпоративних цілей, використовуючи індивідуальні здібності.
2. Збільшити зацікавленість працівників у досягненні особистих результатів.
3. Надати можливості для підвищення професійного росту та результативності роботи персоналу, розвиваючи їхні компетенції.
4. Підтримувати інноваційні ідеї та ініціативи співробітників.

Важливо, щоб мотиваційна політика була індивідуалізованою і доставалася до кожного працівника, але з урахуванням різниці в посадах. Для ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» важливо встановити відмінності у значенні мотивації та винагороди в залежності від ролі в компанії. Основна мета - забезпечити справедливість у винагороді відповідно до внеску в працю.

На рис. 3.4 наведено пропонований підхід до формування такої мотиваційної політики.



Рисунок 3.4 – Підхід до формування мотиваційної політики

Перш за все, для досягнення загальних цілей ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» та відповідно до його стратегії розвитку важливо визначити цілі мотивації персоналу. Основними цілями мотивації на цьому підприємстві можуть бути:

- досягнення корпоративних цілей;
- підвищення продуктивності праці;
- збереження досвідчених та кваліфікованих працівників;
- стимулювання очікувань працівників щодо організаційної поведінки;
- справедливий розподіл заробітної плати та інших винагород.

Основою оновленої системи мотивації персоналу буде впровадження системи КРІ (ключових результатів роботи). Згідно з цією системою, працівники будуть отримувати премії в залежності від досягнутих цілей. Кожному працівникові будуть поставлені конкретні цілі на місяць, і при їх досягненні ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» буде виплачувати премії.

Згідно з системою КРІ, яка визначається в залежності від досягнення ключових результатів роботи, заробітна плата працівників складатиметься з трьох частин:

Фіксована частина – це базова зарплата, яка виплачується працівнику незалежно від досягнення певних цілей або результатів роботи. Ця частина забезпечує стабільність доходу працівника.

Змінна частина – це премії або бонуси, які виплачуються працівникам за досягнення або перевиконання поставлених цілей чи результатів роботи. Наприклад, у випадку, коли менеджер з продажу перевиконав ціль і реалізував продукцію на 100 тис. грн. замість запланованих 50 тис. грн., його премія буде подвоєна.

Бонуси або інші стимули – це додаткові винагороди, які можуть бути виплачені працівникам за особливі досягнення, ініціативність, творчість або інші важливі внески у розвиток компанії.

Така система мотивації стимулює працівників до досягнення високих результатів та сприяє зростанню ефективності компанії.

Відповідно до системи КРІ заробітна плата працівників буде складатися з трьох частин (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Структура оплати праці на ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» при застосуванні системи КРІ

З використанням системи КРІ рівень заробітної плати буде залежати виключно від досягнень кожного окремого працівника. Чим більше ефективніше він працює, чим більшу користь приносить ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром», тим більший рівень заробітної плати він й отримує надалі.

Так, система ключових результатів роботи (КРІ) дійсно базується на індивідуальних досягненнях кожного працівника. Чим ефективніше він працює та чим більше користі приносить компанії, тим вищий рівень заробітної плати він може отримувати. Така система стимулює працівників до постійного покращення своєї продуктивності та досягнення високих результатів. При цьому, вона також сприяє зростанню ефективності та конкурентоспроможності самої компанії, оскільки працівники мотивовані працювати на максимальний результат.

Нова модель мотивації працівників для ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» пропонує визнання трудового внеску та професійних якостей кожного працівника як ключового фактора для встановлення премії. Замість традиційної «тринадцятої зарплати», що часто стала формальним елементом без відповідності до результатів праці, пропонується система преміювання, яка базується на кількох критеріях:

Трудовий внесок: пряма залежність між величиною премії та внеском працівника у розвиток підприємства.

Рівень кваліфікації: за кожний наступний розряд підвищення премії на 3%.

Стаж роботи: додаткове підвищення премії за кожен рік стажу роботи, при цьому 1 рік додає 1% до зарплати.

Таблиця 3.3 – Пропонована система преміювання, спрямована на підвищення мотивації праці

Фактор доплати	Відсоток доплати
Професія, рівень кваліфікації	за кожний наступний розряд + 3%
Стаж роботи	за 1 рік роботи +1% до зарплати
Доплата для ключових професій	+ 5% до зарплати
Для робітників, що працюють на виробничих дільницях з особливо інтенсивним характером праці	+ 7,5%

Враховуючи значення ключових професій та специфіку виробництва, розробники системи передбачили підвищені розміри премії для певних категорій працівників. Наприклад, для робітників, які працюють на виробничих дільницях з особливо інтенсивним характером роботи, розмір премії встановлено в 1,5 рази вищим, ніж для інших професій.

Такий підхід дозволить стимулювати працівників до підвищення якості та продуктивності своєї роботи, а також визнати їх трудовий внесок в розвиток підприємства.

Запропоноване положення передбачає, що розмір премії безпосередньо залежить від рівня кваліфікації працівника. Для фахівців високого класу, які включають у себе робітників 4-6 розрядів та вищих, провідних спеціалістів і керівників, передбачена окрема шкала з підвищеними розмірами премій. Водночас, для недобросовісних працівників можуть застосовуватися заходи матеріального впливу.

Зазначено, що премії не нараховуються тим, хто порушив трудову і технологічну дисципліну. Такий підхід сприяє стимулюванню високої професійної культури та дисципліни серед працівників, а також сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи на підприємстві.

Для прикладу розрахуємо суму премії працівника, який працює в ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» 10 років і має середньомісячну зарплату 12 тис. грн.

$$\text{Премія} = 12\,000 * (3*3 + 10 + 5 + 7,5)\% = 12\,000 * 31,5\% = 3\,780 \text{ грн.}$$

Алгоритм преміювання можна зазначити формулою:

$$\text{П} = (\text{Р}*3)+\text{Т}+\text{К}+\text{Ш} \quad (3.1)$$

де Р –розряд працівника;

Т –стаж роботи;

К –доплата за важливість роботи для ключових професій;

Ш –доплата за шкідливі умови праці.

Мотивація праці призводить до зростання продуктивності праці, а це у свою чергу, призводить до збільшення кінцевого результату –прибутку. У зв'язку з введенням системи премії очікується збільшення прибутку на 11 000 тис. грн. при преміальному фонді 8242,69 тис. грн.

Встановлюємо, що дана система матеріального стимулювання є ефективною, адже додатковий ефект перевищує за розмірами преміальні виплати ($11000 > 8242,69$).

Розраховуємо абсолютний прибуток, одержаний підприємством:

$$\text{Пр}_a = 11000 - 8242,69 = 2757,31 \text{ тис. грн.}$$

Перед тим як перейти до нових ініціатив у системі оплати та мотивації працівників у ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром», вже діє «Положення про порядок стимулювання працівників за впровадження раціональних пропозицій». Це положення передбачає преміювання працівників структурних підрозділів, які активно працюють над технічними удосконаленнями та їх впровадженням.

Хоча ці рекомендації є важливими стратегічними кроками, у ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» є невідкладні проблеми, які потребують негайного вирішення. Відповідно до думок вітчизняних експертів, ефективна система винагород може збільшити продуктивність управлінського персоналу на 5 – 10%.

Можна зробити висновок, що комплексне використання методів матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» дозволить менеджерам вирішувати багато конфліктних ситуацій і створить умови для переходу на новий, більш високий рівень трудових відносин. Крім того, ефективно налагоджений механізм матеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

Отже, пропонується створення єдиної мотиваційної політики для ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром», яка враховуватиме реальні потреби працівників.

Запропоновано в ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» використовувати систему компенсаційно-рейтингової індивідуалізованої оплати праці (КРІ), що оцінює внесок кожного працівника у загальні результати підприємства. Соціальний пакет включатиме такі елементи: подарунки та додаткові одноразові виплати до 50% посадового окладу при важливих подіях; впровадження медичного страхування за рахунок компанії; надання допомоги у складних захворюваннях працівника або членів його родини; оплата транспортних витрат до місця роботи та назад. Основний акцент робиться на матеріальному стимулюванні, що має велике значення в сучасних нестабільних та воєнних умовах.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що у цьому розділі кваліфікаційної роботи були розроблені заходи для удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Під час аналізу встановлено, що рівень оплати праці на ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» є низьким, і існуюча система мотивації не сприяє високопродуктивній роботі персоналу. З урахуванням цього розроблено комплекс заходів, спрямованих на поліпшення системи мотивації персоналу.

Висновки до розділу 3

Після аналізу потенційних можливостей і загроз відзначається, що підприємство має обмежені можливості, протягом кожного року їх кількість зростає, що є негативною тенденцією для компанії.

Метою соціальної політики є створення комфортних умов праці та відпочинку для працівників; забезпечення їх безпеки на робочому місці, в побуті та місцях відпочинку; задоволення та розвиток потреб працівників; підтримка здоров'я та збільшення тривалості їхнього життя; збереження екосистеми (атмосферного повітря, ґрунту, водних ресурсів, флори та фауни).

Соціальна політика є новою сферою діяльності підприємства, спрямованою на досягнення соціальних цілей та результатів, пов'язаних із підвищенням добробуту, якості життя працівників, споживачів та суспільства в цілому. Основними напрямками соціальної політики підприємства, що відображають її специфіку, є: політика, спрямована на поліпшення якості життя та добробуту персоналу підприємства; максимальне задоволення потреб та інтересів споживачів; забезпечення довгострокових інтересів суспільства в цілому.

Аналіз кадрової політики підприємства свідчить про те, що вона має пасивний характер. Головною рисою пасивної кадрової політики є те, що керівництво компанії реагує лише на симптоми негативного стану в управлінні персоналом, а не на його кореневі причини або на кризові ситуації, такі як конфлікти, відсутність кваліфікованого персоналу або недостатня мотивація до роботи. На підприємстві розроблені людські ресурси, але відсутня комплексна програма прогнозування розвитку персоналу.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація в основному залучає нових працівників лише з найнижчого рівня, а заміна відбувається в основному з числа існуючого персоналу. Такий підхід є характерним для компаній, що ставлять за мету створення корпоративної атмосфери та сприяння особливому духу спільності.

Для ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» ми рекомендуємо нову модель мотивації працівників, яка замінить систему виплати «тринадцятої зарплати». Пропонований підхід полягає у прямій залежності величини премії від трудового внеску, рівня кваліфікації та стажу роботи працівника, якості та термінів виконання робіт, а також від ініціативи, новаторства, професійного зростання та самостійності у виконанні обов'язків.

До нововведень у системі оплати та стимулювання праці працівників ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» входить «Положення про порядок заохочень працівників за реалізацію раціональних пропозицій». За цим положенням преміюються робітники структурних підрозділів, що зайняті розробкою технічних удосконалень та їх впровадженням.

Стратегії управління людськими ресурсами, розглянуті вище, кожна фірма адаптує під свої особливості. Від успішності цього адаптованого підходу залежить, чи будуть працівники прагнути до високої продуктивності, чи ж просто виконувати свої обов'язки.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства» виконану за матеріалами ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром» можна зробити наступні висновки:

Визначено сутність поняття «мотивація» та основні переваги мотивації праці для персоналу та підприємства.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки є безпосередньою причиною їх поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації є, по суті, головним завданням управління персоналом.

1. Розробка ефективної системи мотивації вимагає значних інвестицій зі сторони керівництва організації. Оскільки систему мотивації можна умовно розділити на дві складові - матеріальну та нематеріальну мотивацію, кожна з них потребує докладного вивчення.

Нематеріальні методи мотивації – це заохочення, які не полягають у фінансових виплатах, але часто потребують інвестицій зі сторони компанії. Наприклад, це може бути висловлення подяки та визнання співробітників за їхню ефективну роботу. Тому, наявність лише матеріальних методів мотивації не завжди є достатньою для досягнення ефективності.

Успішність системи мотивації залежить від того, наскільки керівництво торгового підприємства дотримується таких принципів мотивації: Встановлення чітких цілей і завдань; Розумне співвідношення між поставленими цілями та винагородою за результат виконаної роботи; Оптимальне поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання; Прозорість і наявність зворотного зв'язку.

2. Проблема стимулювання праці стала особливо актуальною, оскільки персонал є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Сучасні організації потребують ефективної системи мотивації, що сприяє підвищенню

продуктивності роботи, враховуючи інтереси співробітників, їхній розвиток і взаємовідношення між стимулами та потребами.

Основна проблема полягає в тому, що працівники звикають до певного рівня винагороди і розглядають його як звичайну зарплату. Як результат, вони можуть не бачити прямого зв'язку між їхнім зусиллям і отриманою винагородою, просто очікуючи щомісяця заробітну плату. Однак завдання роботодавця полягає у тому, щоб стимулювати працівників до якісного виконання завдань і саморозвитку у процесі роботи.

3. Система заробітної плати є методом розрахунку винагороди для працівників. Вибір конкретної системи оплати праці залежить від різних факторів, таких як технологічний процес, організаційна форма праці, якість продукції або робіт, методи вимірювання та обліку роботи. Це вибір політики обліку, яка визначає, який аспект роботи повинен бути оплачений - час чи обсяг виконаної роботи.

Існують дві основні форми заробітної плати - погодинна і відрядна, і вибір конкретної форми залежить від умов виробництва. Кожна з них обирається, яка найкраще відповідає організаційно-технічним умовам виробництва і сприяє поліпшенню результатів праці.

Заробітна плата, що відображає офіційну оцінку трудового внеску працівників у кінцевий результат, не завжди точно враховує якість або потенціал робочої сили, тому не завжди може вирішити проблему ефективних стимулів. Більш ефективним стимулятором вона стає, якщо доповнюється ще однією важливою формою економічної мотивації - бонусною системою.

Премія має високий мотиваційний потенціал і стимулює ефективність працівників. Вона дозволяє впливати на продуктивність праці, реагуючи на досягнення співробітника, оцінюючи його внесок. Чим більше залежить заробітна плата від навичок, ініціативи та заслуг працівників, тим ефективніше вона працює як мотиваційний інструмент.

4. Реалізація положення про заохочення за розробку раціональних пропозицій є значним кроком у покращенні системи оплати та стимулювання

праці на ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром». Ця ініціатива дозволяє справедливо винагороджувати працівників за їх творчий внесок у вдосконалення виробничих процесів та ефективність виробництва.

Залучення осіб у розробці раціональних пропозицій та виплата премій у сумі 8242,69 тис. грн. свідчать про активну участь працівників у вирішенні проблем і вдосконаленні виробничих процесів. При цьому важливо враховувати, що такі стимули не лише мотивують працівників, а й сприяють вирішенню актуальних завдань підприємства.

Досягнення цілей організації можуть бути приведені до практичного втілення за допомогою заходів, які передбачаються у роботі. Це свідчить про те, що правильно спрямована система стимулювання може значно підвищити продуктивність праці та досягнення цілей організації.

Здійснення закритого голосування для визначення кращого працівника, який отримає путівку на курорт, може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це може стимулювати здорову конкуренцію та підвищити мотивацію працівників до досягнення кращих результатів. З іншого боку, такий підхід може спричинити напруженість та конфлікти серед працівників, особливо якщо вони відчують, що голосування не відбувається справедливо чи об'єктивно.

Щодо витрат на мотиваційні заходи у ТОВ «Миргородський арматурний завод «Армапром», варто ретельно розглянути пропозиції та їх можливі наслідки.

Важливо також врахувати не лише фінансові аспекти, а й соціальну ефективність та вплив на моральний клімат серед працівників. Перед впровадженням будь-яких нововведень слід провести додатковий аналіз та обговорення з усіма зацікавленими сторонами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. шлях. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
2. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. Сучасні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5 (25). С. 77-82.
3. Брич В. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 552 с.
4. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: ІНЖЕК, 2004. 276 с.
5. Гардімер Л.Д. Менеджмент персоналу: зб. завдань і тестів для самоств. роботи / Л.Д. Гармідер, Н.І. Климович; Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2011. 164 с.
6. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління бізнесом*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
7. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу є важливою складовою інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17.
8. Драган О.І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. Том 27. № 2. С. 55-64.
9. Драган О.І. Стратегія розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н.С. Скопенко, проф. О.І. Драган. Київ: Кафедра, 2020. 404 с. С. 299-310.

10. Драган О.І. Формування стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2018. Том 24. № 1. С. 101-106.

11. Єпіфанова І.Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом / І.Ю. Єпіфанова, В.Д. Панкова, Л.М. Ткачук // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6(1). С. 12-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_4).

12. Жуковська В.М. HR-практикум: навч. посібник / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук; Київський національний торговельно-економічний університет. К.: 2018. 293 с.

13. Зайцев В.С. Основні напрями підвищення мотивації працівників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

14. Заставнюк, Л.І., Липовецька, Т.Р. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 3 (14), 166 – 172. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

15. Ізюмцева Н.В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н.В. Ізюмцева, І.С. Кравченко, А.І. Маренич та ін.; Нац. банк України, Ун-т банківської справи. К.: УБС НБУ, 2011. 381 с.

16. Карпенко С.В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання / С.В. Карпенко, О.А. Карпенко; Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Київ: Університет «Україна», 2017. 273 с.

17. Карпінський Б.А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. Б.А. Карпінський. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 116 – 117.

18. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник / Є.П. Качан, Д. Г. Шушпанов. Київ: Видавництво Юридичної книги, 2015. 359 с.

19. Клімчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45.
20. Коваль З.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 449 с.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
22. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; вид. кол.: О. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевич; НАН України, Інст. Економіки промисловості. Київ, 2018. С. 276-296.
23. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: КУЛ, 2014. 272 с.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2016. 308 с.
25. Крушельницька О.В. Управління персоналом: підручник / О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький; Університет сучасних знань. Київ: Знання України, 2018. 299 с.
26. Літинська В.А. Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник. Хмельницький: Цюпак, 2015. 187 с.
27. Лобза А.В., Гуз І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності роботи персоналу сучасного підприємства. *Молодий учений*. 2018. № 1 (53). С. 510 - 513.
28. Лук'яніхін В.О. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Суми: Університетська книга, 2014. 590 с.
29. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С.

Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. За заг. ред. О.І. Драган. Київ: Кафедра, 2022. 612 с.

30. Модель «Дерево цілей –дерево ресурсів» в системі управління соціальними кадрами / Л.А. Лутай // Ринок праці та зайнятість: зб. наук. праць МПК ДСЗУ. № 4. 2017. С. 8-12.

31. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. 288 с.

32. Мурашко М.І. Управління персоналом: навч. посіб. 3-є вид., перероб. та доп. К.: Знання, 2018. 435 с.

33. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf (дата звернення 31.02.2024).

34. Невмержицька С.М., Себта Г.В. (2017). Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*, (14), 232 - 236. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf

35. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. шлях. 2-ге вид., перероб. і доп. Одеса: Атлант, 2016. 275 с.

36. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. шлях. для студентів. вищий замок підручника / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька; вид. Є.В. Клименчук. К.: Кондор, 2013. 223 с.

37. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Вид-во Ліра-К, 2015. 338 с.

38. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2017. 320 с.

39. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). 2-є вид., перероб. та допов. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.

40. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

41. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.С. Савельєва, О.Л. Єсков; Донбаська державна машинобудівна академія. Краматорськ: ДДМА, 2014. 298 с.

42. Сивицька І.Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом / І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко // *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92 – 100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11.

43. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / О.А. Сікун // *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506 – 510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)__60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__60).

44. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

45. Трілленберг В. Управління персоналом: конспект лекцій та семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 78 с.

46. Управління людськими ресурсами: концептуальний та термінологічний словник: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.В. Антонюк та ін.; вид. Г.В. Щокін та ін.; Міжрегіональна академія управління персоналом. К.: МАУП, 2016. 496 с.

47. Управління людськими ресурсами: філософські принципи: навч. посібник / В.Г. Воронкова та ін.; вид. В.Г. Воронкова; Запорізька держава. інженерна академія. К.: Професіонал, 2016. 567 с.

48. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / І.Б. Чудаєва; Черкаська держава. Технологічний університет Черкаси: ЧДТУ, 2014. 119 с.

49. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент». К.Ф. Ковальчук та ін.; Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

50. Управління персоналом: навч. посібник / В.М. Данюк та ін.; керівник ред. В.М. Данюк, В.М. Петюх; Київський національний економічний університет К.: КНЕУ, 2014. 398 с.

51. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 502 с.

52. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.Д. Матрос та ін.; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Вип. 2-й, доопрац. і перероб. Х.: НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.

53. Управління персоналом: практикум для студентів спец. «Менеджмент організацій». Черкаський державний технологічний університет / В.І. Хомяков та ін. Черкаси: ЧДТУ, 2012. 115 с.

54. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. 2017. №4. С. 112 – 115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.

55. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. К.: Академвидав, 2016. 488 с.

56. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

57. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Х.: ХНЕУ, 2015. 218 с.

58. Янковська Л.А. Управління персоналом: навчання та перепідготовка працівників підприємства: навч. посіб. Львівський університет бізнесу та права. Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. 196 с.

59. Электронный ресурс. URL: [http:// www.Ekconomics.com.ua](http://www.Ekconomics.com.ua)
60. Электронный ресурс. URL: [http:// www.Management.com.ua](http://www.Management.com.ua)
61. Электронный ресурс. URL: <http://www.smida.gov.ua>
62. Электронный ресурс. URL: <http://www.in.gov.ua>

ДОДАТКИ