

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: "Мотивація персоналу як чинник підвищення
ефективності системи управління комерційним
підприємством"**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю

073 «Менеджмент»

Судін Єгор Володимирович

Керівник: Хромущина Людмила Анатоліївна

**к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора
Л.І.Михайлової**

Рецензент: Колодненко Наталія Володимирівна

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики

Суми - 2023

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуті теоретичні і методичні основи мотивації персоналу в системі управління підприємством.

На основі аналізу структури персоналу підприємства виявлено, що існує проблема плинності кадрів та мотивації працівників. Запропоновано заходи щодо зниження плинності та визначено напрями удосконалення роботи кадрів шляхом стимулювання працівників.

Якщо керівники українських підприємств зосередяться на оптимізації зусиль, то мотивація заробітку на таких підприємствах може збільшуватися. Для досягнення цього запропоновані найсприятливіші заходи та дії, такі як:

- покращення трудової дисципліни та організації праці, зменшення надлишкової чисельності працівників та підвищення їх трудової кваліфікації;
- Реорганізація фінансових витрат у виробництві здійснюється в користь оплати живої праці, що дозволяє гнучко використовувати різноманітні види надбавок, премій та винагород, таких як компенсація за складність та напруженість роботи, за інновації та раціоналізаторство, а також за досягнення результатів протягом кварталу, півріччя та року.
- Стимулювання ефективної діяльності працівників для досягнення цілей підприємства є однією з головних функцій оплати праці.

ABSTRACT

The paper examines the theoretical and methodical foundations of personnel motivation in the enterprise management system.

Based on the analysis of the company's personnel structure, it was found that there is a problem of staff turnover and employee motivation. Measures to reduce turnover have been proposed and directions for improving the work of personnel by stimulating employees have been determined.

If the heads of Ukrainian enterprises focus on optimizing their efforts, the motivation to earn money at such enterprises may increase. To achieve this, the most favorable measures and actions are proposed, such as:

- Improvement of labor discipline and labor organization, reduction excess number of employees and improvement of their labor qualifications;
- Reorganization of financial costs in production is carried out in favor living wage, which allows flexible use of various types of allowances, bonuses and rewards, such as compensation for the complexity and intensity of work, for innovation and rationalization, as well as for achieving results during the quarter, half year and year.

Stimulating the effective activity of employees to achieve goals enterprise is one of the main functions of remuneration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	6
РОЗДІЛ 2 Аналіз та оцінка мотивації персоналу в системі управління ТОВ «Метлайт Енерджі»	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Метлайт Енерджі».....	15
2.2 Аналіз мотиваційного механізму в системі управління ТОВ «Метлайт Енерджі».....	18
2.3 Оцінка дієвості мотивації як чинника підвищення ефективності системи управління ТОВ «Метлайт Енерджі»	25
РОЗДІЛ 3 Удосконалення та підвищення ефективності системи управління ТОВ «Метлайт Енерджі» на основі мотивації.....	32
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТОК 1.....	44

ВСТУП

Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні агентів (учасників) трудових відносин. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Актуальність теми дослідження. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу.

Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до "зрівнялівки" в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розробки, а тим більше - впровадження високоефективної системи цільового управління, в

якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів які мають місце в нашій державі.

Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний і інструментарій мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний вузол цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

Метою роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємствах та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо створення мотиваційного механізму, його ефективного розвитку, який би відповідав пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Завданнями даної роботи є: вивчення існуючих концепцій мотивації праці; розгляд їх методологічної цінності та сутності; дослідження взаємозв'язку доходів працівників і результативності їх праці; виявлення способів підвищення ефективності мотивації праці за допомогою різних засобів стимулювання.

Широко вивчаються закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації, щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях економістів-класиків А.Сміта, Ф.Гілбрета, А.Маслоу, Ф.Герцберга, А.Афоніна, Р.Оуена, Д.МакГрегора, А.Врума.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для досягнення певних планів чи задач, не достатньо визначити дії та строки роботи працівників, а потрібно скоординувати та мотивувати працю робітників для досягнення ефективних планів, щоб вони не залишились не реалізованими.

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів залежить не лише від правильно визначених цілей, планів та обґрунтованих дій, але й від людей, які реалізують їх. Виконання рішень та робіт може бути примусовим, але такий підхід має свої межі, які визначаються системою організації спільної праці та контролю за її здійсненням.

В сучасному менеджменті, філософія мотиваційної діяльності відіграє велику роль, в результаті якої працівників не примушують до тих чи інших дій, а регулюють мотиваційними регуляторами, відповідно до психологічних особливостей людини.

Мотивація - це управління процесом праці, спонукаючи себе та інших працівників на певні дії, для досягнення тих чи інших цілей підприємства. Для ефективного виконання поставлених задач та досягнення мети управлінського рішення – потрібна мотивація, без неї неможливо досягнення високих результатів та показників для конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація - це фактор, що спонукає людину до активності або припинення її. Це один з атрибутів свідомості людини. Проте, поняття "захоплення працею" ширше, оскільки воно включає переконання працівника у доцільності та змістовності його роботи. Хоча сильне захоплення працею може зменшити текучість кадрів та неявки на роботу, воно не має значного впливу на покращення ефективності праці. Водночас, мотивація є ключовим фактором ефективності праці, але її надмірна кількість може призвести до

численних проблем в роботі людини, включаючи перевтомленість та навіть смерть. Тому, оптимізація мотивації є необхідною для досягнення успіху в роботі. [10]

Мотивація сприяє персональній результативності праці, і відповідно підвищення професійного рівня працівника. Якщо мотивація працівників спрямована на постійне професійне зростання, то в результаті буде досягнуто результативність від поставлених задач перед працівниками. Важливим моментом в даному питанні є організація трудового процесу, в результаті якої трудові операції виконувались би не механічно, а шляхом розширенням і удосконаленням трудових вмінь та навичок.

В сучасності однією з функцій управління визначають мотивацію, де визначається свідомий процес впливу на поведінку людини. Основними рисами системи мотивації людей є:

- допомагає в досягненні зазначених цілей організації, їх формуванню і як в результаті підтриманню балансу між суспільною відповідальністю підприємства та його економічними цілями;
- виконує функцію «спілкування» всередині підприємства між власником, керівниками та звичайними працівниками організації. В даному випадку мотивування має на увазі створення взаємного порозуміння між керівництвом підприємства та окремими групами працівників або всередині певних груп;
- система мотивації має певну двоякість: з однієї сторони співставляється рівень, структура та витрати на персонал, в тому числі заробітної плати, наявності та оцінки системи стимулів працівника до праці. Інша сторона це стиль управління керівниками на підприємстві, що має своє проявлення в переходженні від авторитарного стилю управління підприємством до демократичного стилю. [8]

Основними принципами гнучкої системи мотивації персоналу управління на підприємстві є:

- гнучкості - така система повинна швидко реагувати на зміну внутрішніх та зовнішніх умов, що виникають в процесі діяльності, а також на зміну цілей підприємства, як загальних так і локальних;
- системності – це принцип відображення внеску кожної людини, в кінцевий результат діяльності організації ланцюги "людина-посада-робота" і "особа-група-колектив";
- відповідність – мотивація персоналу відбувається шляхом співвідношення якості затраченої праці, її вагомості та об'єму у співвідношенні з рівнем;
- структурованість – відображення вкладу кожного працівника окремо, в досягнення результатів підприємства, як поточних так і кінцевих, шляхом поділу заробітної плати;
- відкритість системи мотивації – прозорість відповідної мотиваційної системи та її інформаційна доступність для всіх працівників підприємства.

Найпопулярнішими елементами мотивації є:

- умови праці;
- взаємовідносини між працівниками;
- адміністративні засоби примусу (розпорядження, заборони);
- засоби стимулювання (матеріальні та нематеріальні);
- засоби переконання (консультації, переговори).

Нові дослідження в галузі психології мотивації показують, що є дуже багато різних чинників, які можуть стимулювати людину до виконання роботи на високому рівні. Ці фактори можуть бути складними і залежати від багатьох різних факторів, таких як особистість, бажання отримати винагороду або самозадоволення, чи загальна цінність роботи. Загалом, можна стверджувати,

що сучасні теорії мотивації підтверджують складність механізму мотивації людини. Деякі дослідники вважають, що діяльність людини на роботі залежить від набору її потреб, які вона намагається задовольнити через працю. Інші науковці стверджують, що поведінка людини на роботі також залежить від її сприйняття оточення та очікувань від роботи. Взагалі, діяльність людини на роботі є складним процесом, який залежить від багатьох факторів, включаючи потреби та очікування. [1]

У західних країнах існує безліч теорій мотивації на роботі. Одна з них, запропонована Д. Мак-Кієландом, ставить у фокусі уваги потреби вищого рівня, такі як потреба в успіху, владі та причетності. Ці потреби можуть домінувати в різних людей залежно від їхніх індивідуальних особливостей. Люди, які мають потребу влади, можуть проявляти себе як відкриті і енергійні особистості, які не соромляться висловлювати власну думку та захищати свої інтереси, вони можуть бути готові до конфліктів і конфронтацій, щоб досягти своїх цілей та зберегти свою владу. Таким чином з них можуть виростають керівники високого рівня.

Люди, які мають високу потребу у успіху, зазвичай не люблять ризикувати і можуть бути відповідальними і надійними працівниками. Таким людям важливо мати велику кількість самостійності та можливість займатися своєю справою без зайвих втручань.

Мотивація, що базується на бажанні бути включеним у групу, є типовою для людей, які цікавляться зміцненням своїх особистих зв'язків, створенням дружніх стосунків та наданням підтримки один одному. Рекомендується залучати до роботи співробітників, які будуть мати можливість багато спілкуватись.

Згідно з двохфакторною теорією мотивації Герцберга, на задоволеність роботою впливають два типи факторів: мотиваційні та гігієнічні.:

Мотиваційні фактори такі, що стимулюють підвищення задоволеності роботою, включають в себе можливість досягнення успіху, визнання, зростання кар'єри, цікаву і викликів роботу.

- особисті досягнення і визнання успіху;
- робота яка приносить інтерес до роботи;
- відповідальність;
- просування вгору по службовій драбині;
- можливість професійного росту.

Існують гігієнічні фактори, які самі по собі не сприяють підвищенню задоволеності від роботи, проте їх відсутність може призвести до зниження ефективності праці. Незадоволеність роботою може бути спричинена такими факторами:

- спосіб управління підприємством;
- політика в організації та адміністративна діяльність;
- умови праці;
- міжособистісні відносини на робочому місці;
- заробітна плата;
- непевність у завтрашньому дні;
- вплив роботи різні аспекти життя.

За новішими дослідженнями, фактори, що підвищують задоволеність роботою, пов'язані з внутрішніми потребами особистості в самовираженні і розвитку кар'єри. Ці мотиватори можуть включати в себе можливості для особистого зростання, визнання досягнень та цікаві виклики в роботі. З іншого боку, фактори, що спричиняють незадоволеність роботою, пов'язані з недоліками у змісті роботи і зовнішніми умовами, такими як несправедливість, недостатнє визнання, перевантаження.

Ієрархія потреб Маслоу. Відома ієрархія потреб Маслоу є теорією, яка пояснює, які потреби людини пріоритетні та як вони впливають на мотивацію

людини. У цій теорії потреби розташовані на п'яти рівнях, від основних фізіологічних потреб, таких як їжа і вода, до потреб у самореалізації та розвитку особистості. Згідно з цією теорією, якщо нижчезазначені потреби не задовольняються, то вищі потреби не можуть бути активовані. Маслоу виділяє наступні потреби:

- фізіологічні (потреба в воді, їжі, повітрі, сні, сексу та інші базові потреби, які забезпечують оптимальне функціонування нашого тіла);
- потреба в безпеці - потреби у захисті від фізичних і психологічних небезпек, включаючи потребу у стійкому житті, роботі, медичному догляді тощо;
- потреби, які відносяться до соціальної сфери включають бажання почуватись коханим та належати до певної соціальної групи;
- потребувати поваги (у тому числі самоповаги, успіху та соціального статусу);
- потребувати у самовираженні.

Потреби задовольняються у від найнижчого до найвищого пріоритетів. Первинні потреби Маслоу - це фізіологічні потреби, які розташовані на першому рівні ієрархії потреб. Ці потреби є основними потребами людини і обов'язково повинні бути задоволені, щоб забезпечити виживання та функціонування організму. Задоволення первинних потреб відіграє важливу роль в поведінці людини, та повинні бути задоволені перш, ніж потреби більш високого рівня зможуть впливати на її поведінку.

Робота може задовольнити потреби людини, особливо ті, які пов'язані з повагою і самовираженням. З іншого боку, робота також може стати джерелом стимулювання задоволення цих потреб за її межами, коли потреби більш високого рівня, наприклад, безпека та комфорт, стають пріоритетними. [11]

Теорія очікувань (Врум, Портер, Лоулер та ін.). Теорія очікування Врума - це теорія мотивації, яка пояснює, як очікування особистості впливають на її

мотивацію до досягнення певної мети. Згідно з цією теорією, мотивація досягнення виникає тоді, коли людина має високі очікування щодо своїх зусиль та результатів, а також коли ці мети важливі для неї.

Теорія очікування Врума включає три ключові складові:

- очікування;
- цінність;
- інструментальність.

Отримання винагороди або досягнення інших цілей, тобто виконавча мотивація, залежить від наступних факторів:

- цінності винагороди (ступеня бажаності);
- її досяжності (реальності отримання винагороди або досягнення мети, "цінності очікування").

Потреби людини визначають те, що вона вважає цінним, а отже, визначають те, що для неї має значення. Щоб забезпечити мотивацію працювати, необхідно винагороджувати успіхи в роботі тим, що має значення для людини, а винагорода повинна бути прив'язана до досягнення мети, щоб людина могла помітити зв'язок між своїми зусиллями та результатами.

Незважаючи на те, що людина може докласти великих зусиль для досягнення мети, результат не завжди гарантується. Базуючись на раніше набутому досвіді, людина формує очікування стосовно того, наскільки реальною є можливість досягнення мети. Враховуючи ситуацію, людина також враховує можливість існування перешкод та шляхів подолання цих перешкод. Якщо людина має високі очікування, то її сильніше спонукає мотивація до досягнення мети. Коли людина має позитивний досвід у досягненні мети, вона збільшує свої очікування на успіх у подібній ситуації, що також підсилює мотивацію. Проте, якщо очікування не виправдаються, перешкоди, що перешкоджають досягненню мети, можуть стати причиною

відчуття марності зусиль. Чим вища цінність мети для людини, тим більше вона відчуває даремність своїх зусиль. Це в свою чергу знижує мотивацію, а низька мотивація може знизити продуктивність у праці.

Щоб уникнути ситуації з відчуття марності, можна поставити реальні цілі, адаптувати очікування до реальності і винагороджувати працівника за досягнення мети таким способом, який він цінує.

Д. Мак. Грегор, відомий вчений в області лідерства, сформулював два основних принципи впливу на поведінку людей, які відомі як "теорія Х" і "теорія Y".

"Теорія Х" передбачає авторитарний тип керування, де керівники використовують прямий контроль і жорстокі методи, щоб змусити людей працювати. Відповідно до цієї теорії, люди не люблять працювати, тому потрібно використовувати контроль, нав'язувати свою волю та загрожувати покаранням для досягнення цілей підприємства.

"Теорія Y" ґрунтується на демократичних принципах делегування повноважень, підвищення значущості роботи, поліпшенні взаємин та визнанні того, що мотивація людей складається зі складної комбінації психологічних потреб та очікувань. Демократичний керівник не вважає "зовнішній" контроль головним або єдиним засобом впливу, а замість цього він підтримує самоконтроль, відповідальність, самоосвіту та винахідливість працівників (таблиця 1).

У першу колонку можна віднести найменш освічених і неуважних працівників, які, ймовірно, не потребують внутрішньої мотивації. Можна стверджувати, що перехід від лівої до правої колонки є процесом еволюції персоналу. Згідно зі статистикою, лише один або два відсотки людей мають амбіції сягнути вершини піраміди Маслоу. Цим людям потрібно дозволити виразити себе, забезпечивши стабільну основу піраміди. Внутрішня мотивація

приносить плоди тільки за умови соціального захисту працівника. В іншому випадку, ентузіазм, що виникає від похвали, швидко забувається

Таблиця 1. Теорії мотивації праці Д. Мак. Грегора.

Традиційний метод	Сучасний метод	
Теорія X	Теорія Y	Теорія Z
1. Більшість співробітників не любить роботу і намагається по можливості її уникати.	1. Робота є бажаною для більшості співробітників.	1. Необхідна турбота про кожного співробітника (турбота про якість життя)
2. Більшість співробітників необхідно змушувати виконувати роботу, використовуючи адміністративний, економічний і психологічний тиск.	2. Співробітники здатні до цілеспрямованості і самоконтролю, можуть самостійно визначати стратегії досягнення цілей.	2. Залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень.
3. Більшість працівників зацікавлені тільки в безпеці.	3. Зацікавленість працівників залежить від системи винагород за кінцевий результат.	3. Періодична ротація кадрів і довічна гарантія зайнятості.
4. Більшість співробітників воліє бути виконавцями й уникає відповідальності.	4. Співробітник прагне до відповідальності і самостійно приймає управлінські функції.	
5. Майже всі співробітники не мають творчих здібностей та ініціативи.	5. Багато співробітників мають розвинуту уяву, творчі здібності, винахідливість.	

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика тов «метлайт енерджі»

Стисла історія підприємства. Товариство з обмеженою відповідальністю "Метлайт Енерджі" є юридичною особою, засноване учасниками, майнова відповідальність яких перед кредиторами обмежується їх вкладами до Статутного фонду Товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю " Метлайт Енерджі " знаходиться за адресою: м. Суми, вул.Г.Кондратева 146/1;

Інтернет-сайт: www.meteko888@gmail.com

Телефон: (0542) 679-348

Факс: (0542) 679-348

Товариство засноване з метою реалізації соціально-побутових інтересів учасників, виконання робіт, надання послуг, здійснення інших законних видів діяльності, одержання на цій підставі законного прибутку та його розподілу між учасниками на умовах, обумовлених в Установчому договорі, Статуті та діючому Законодавстві України.

Товариство у своїй діяльності керується ЗУ "Про господарські товариства", ЗУ "Про ліцензування певних видів господарської діяльності", ЗУ "Про захист прав споживачів", інших актів діючого законодавства.

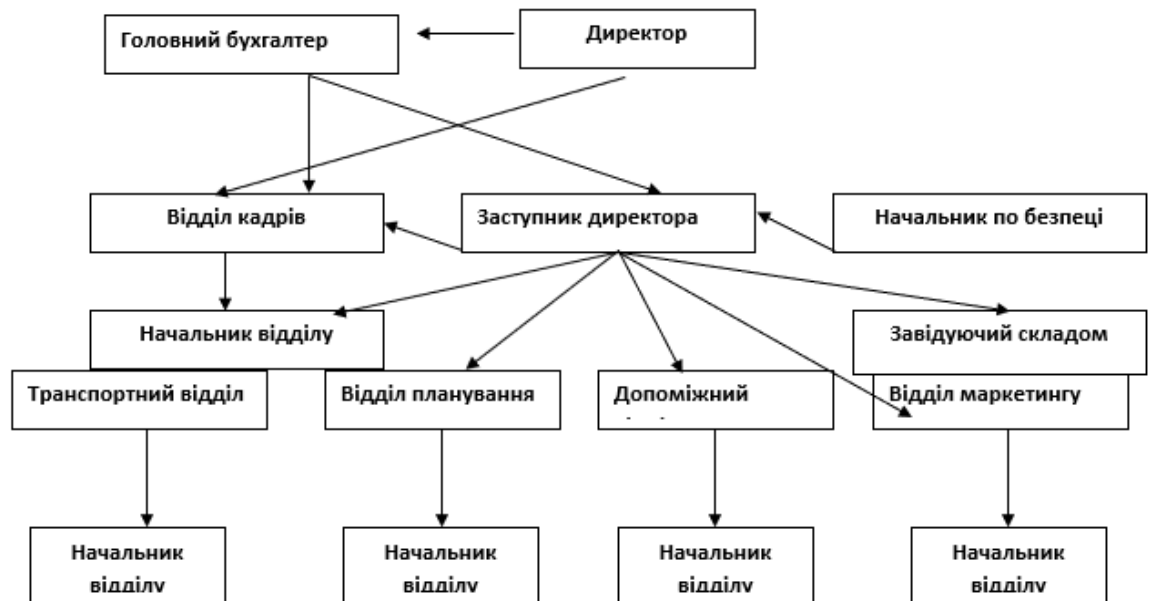
На зовнішньому ринку предметом діяльності товариства є прямі зв'язки, роздрібний продаж продаж природного компримованого газу.

Товариство самостійно встановлює ціни на продукцію чи послуги виходячи з попиту та вимог законодавства України. Товариство має самостійний баланс, наступні фонди: Статутний фонд, Резервний фонд, в розмірі не менше 25% Статутного фонду, фонд матеріальної винагороди.

Для забезпечення діяльності Товариства, за рахунок грошових вкладів Учасників створено Статутний фонд в розмірі 16500.00 грн.

Відносини товариства з іншими господарюючими суб'єктами здійснюється на основі договорів.

Рисунок 2.1 Структура ТОВ „ Метлайт Енерджі»



Джерело: складено автором

Директор координує роботу головного бухгалтера, заступника директора, заступника директора по безпеці та ін. Йому подаються звіти виконаної роботи, а також погоджуються деякі зміни в ході діяльності та узгоджуються плани роботи.

Головний бухгалтер призначається і звільняється директором підприємства і безпосередньо підпорядковується тільки йому, а також несе відповідальність за планування та контроль по виконанню плану та своїх посадових обов'язків. Головний бухгалтер забезпечує подання звітів про результати економічної діяльності відповідним органам, керує економічним плануванням на підприємстві, контролює використання планів реалізації продукції та прибутку, застосування встановлених цін та зниження збитків та непродуктивних витрат. Він також відповідає за виплату фонду зарплати, виконання обсягу робіт у встановлений термін, ведення обліку показників з праці та складання встановленої статистичної звітності.

Заступник директора призначається безпосередньо директором підприємства. Він може виконувати обов'язки директора в його відсутність, підписувати документацію, давати розпорядження. Також він являється

помічником директора і може брати участь в прийнятті рішень по підприємству.

Начальник по безпеці підпорядковується директору підприємства та його заступнику. В його обов'язки входить організація безпеки на підприємстві.

Транспортний відділ займається перевезенням документів до об'єкта. Він надає звіт про доставку матеріалів. **Начальник відділу** контролює відвантаження матеріалів з складу згідно з розпорядженнями. **Водії** доставляють товар до місця призначення.

Допоміжний відділ виконує допоміжні роботи на підприємстві. **Начальник відділу** контролює виконання цих робіт.

Відділ менеджменту регулює продаж продукції, заключає угоди з підприємствами, координує ефективний розподіл фінансів на підприємстві, регулює підбір персоналу.

Відділ маркетингу здійснює рекламну кампанію підприємства, аналізує методи збуту товару, аналізує ринок та конкурентів.

ТОВ „Метлайт Енерджі» було зареєстровано 2019 року. Воно з самого заснування являється прямим покупцем газу в ПАТ «СУМИГАЗ».

Продукція. ТОВ «Метлайт Енерджі» представляє на роздрібному ринку продаж природного стислого компримованого газу.

Основними напрямками економічного розвитку країни передбачено розвиток транспорту на новій технічній основі: перехід на екологічно чистий та більш економічний вид палива- компримований природний газ.

Створена на території м. Суми та м. Охтирка низка АГНКС ТОВ «Метлайт Енерджі», дозволяє використовувати автотранспорт, який заправляється природним газом, не тільки на міських перевезеннях , але і на міжміських.

Водозабезпечення здійснюється по трубопроводу Ду100мм. Енергозабезпечення АГНКС виконано двома кабельними лініями.

Пропускна спроможність станцій – не менше 500 автомобілів за добу на кожній. Розрахунковий час заправки одного авто - не більше 12 хвилин.

На підприємстві працює 31 чоловік, з них 10 це управлінський персонал 4 висококваліфікованих робітників, 10 фахівців, 4 кваліфікованих та 3 не кваліфікованих працівників.

2.2 Аналіз мотиваційного механізму в системі управління тов «метлайт енерджі»

Матеріальне стимулювання є ефективним інструментом мотивації працівників, оскільки воно сприяє підвищенню їх продуктивності та якості виконаної роботи. Для цього необхідно встановити систему матеріальних стимулів, яка враховуватиме результати роботи працівників та буде заснована на принципах справедливого розподілу заробітної плати. [32]

Така політика винагород за працю має на меті стимулювати ініціативу та самомотивацію працівників, які мають можливість збільшувати свій дохід шляхом зростання обсягів та якості виконаної роботи. Крім того, така політика сприяє підвищенню кваліфікації працівників та удосконаленню їхніх професійних навичок, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності підприємства чи організації. [8]

Основним джерелом доходу працівника є заробітна плата, яка є грошовим винагородом за послуги, які він надає підприємству або фізичній особі відповідно до умов укладеного трудового договору. Основна зарплата складається з оплати відповідно до встановлених норм праці, таких як час, виробіток, обслуговування і посадові обов'язки, які зазвичай представлені тарифними ставками (окладами) та відрядними розцінками. Крім того, працівники можуть отримувати додаткову винагороду за перевищення встановлених норм, досягнення в роботі, винахідливість та особливі умови

праці, яка може бути виплачена у вигляді доплат, надбавок, гарантійних та компенсаційних виплат та премій.

Оплата праці має законодавчу та регуляторну базу, яка включає закони та нормативні акти, генеральні угоди на державному рівні, галузеві та регіональні угоди, колективні та трудові договори. Трудовий договір та контракт є спеціальними формами трудового договору, які дають підприємствам додаткові можливості використовувати матеріальні заохочення, в порівнянні з встановленими законодавством нормами.

Суть матеріального стимулювання праці можна показати за допомогою рисунку 2.2

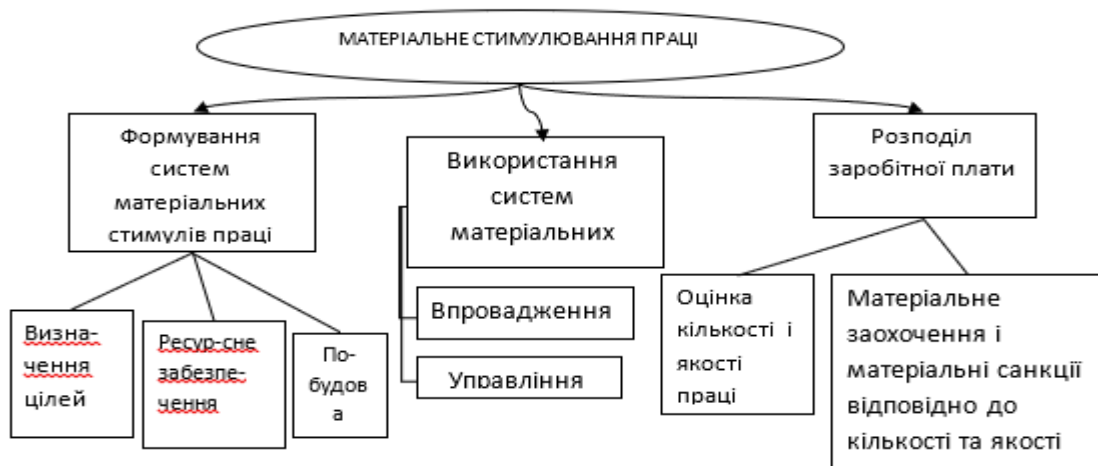


Рисунок 2.2 Система мотивації персоналу

Джерело: складено автором

Оцінка якості та кількості витраченої праці, реалізація матеріальних заохочень та санкцій - все це входить до процесу розподілу заробітної плати. Системи матеріального стимулювання дозволяють стимулювати працівників до досягнення конкретних результатів та сприяти вдосконаленню виробництва, науково-технічному прогресу та зменшенню витрат. Таким чином, створюється матеріальна зацікавленість у підвищенні якості та продуктивності праці, колективні та особисті економічні інтереси працівників

стають реалізованими, а перспектива підвищення матеріального стану стає доступною.

Якщо керівники українських підприємств зосередяться на оптимізації зусиль, то мотивація заробітку на таких підприємствах може збільшуватися. Для досягнення цього необхідно вживати найсприятливіших заходів та дій, таких як:

- покращення трудової дисципліни та організації праці, зменшення надлишкової чисельності працівників та підвищення їх трудової кваліфікації;
- Реорганізація фінансових витрат у виробництві здійснюється в користь оплати живої праці, що дозволяє гнучко використовувати різноманітні види надбавок, премій та винагород, таких як компенсація за складність та напруженість роботи, за інновації та раціоналізаторство, а також за досягнення результатів протягом кварталу, півріччя та року.
- Застосування показників, що відображають внесок та професійні якості окремих працівників, таких як коефіцієнти трудової участі тощо, є одним зі способів залежного регулювання розміру заробітної плати від особистих досягнень та успіхів у роботі. [37]

Найбільш поширеним і ефективним методом підвищення продуктивності праці є виплата грошових премій. Винагороди можуть бути призначені на основі досягнення прибутку або надання певних пільг, які відповідають потребам працівників. Це дозволяє не тільки зацікавити працівників у підвищенні продуктивності, але й забезпечити наявність необхідних працівників у конкретному колективі.

У складних ринкових умовах особливо важливим стає розподіл заробітної плати та додаткових виплат у вигляді грошових премій між працівниками. Щоб запобігти звільненням та незадоволенню працівників системою оплати, необхідно дотримуватися певного співвідношення між

заробітною платою та преміями. У звичайних умовах підвищеної продуктивності виробництва, додаткові виплати не повинні перевищувати половину заробітної плати. Якщо ця норма перевищується, то мотивуюча функція грошових виплат знижується, а додаткові виплати стають обов'язковим елементом заробітку. Графічно оптимальне співвідношення зображено на рисунку 2.3

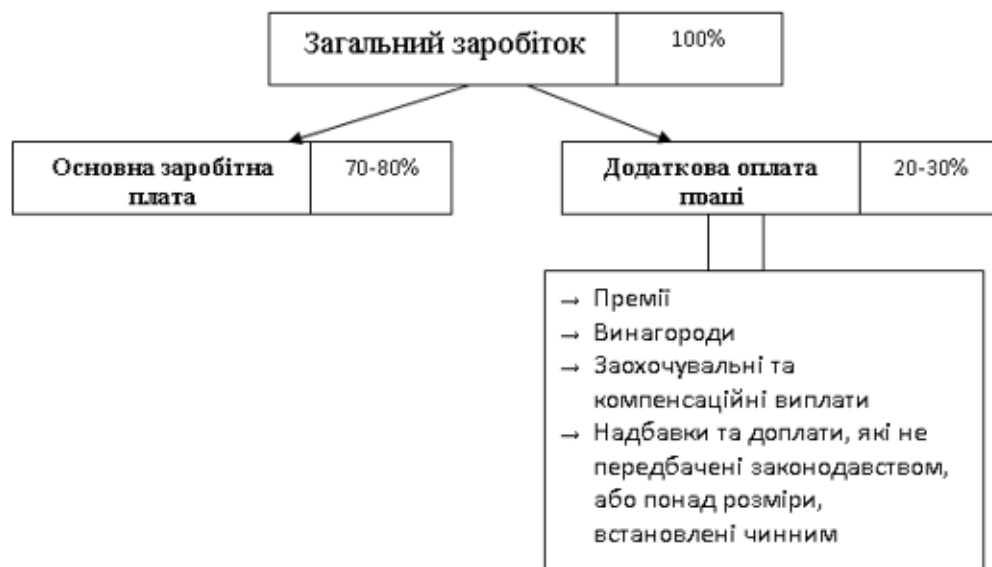


Рисунок 2.3 Пересічна структура середньомісячного заробітку на підприємствах.

Джерело: складено автором

Щоб оцінити ефективність системи матеріального стимулювання, потрібно забезпечити те, щоб витрати на певні методи стимулювання праці були раціональними та повинні приносити реальний ефект, який перевищує витрати. У той же час, хоча основна мотивація до праці полягає в потребі отримання коштів для задоволення індивідуальних потреб, з часом може виникнути потреба у задоволенні інших нематеріальних потреб, таких як потреба у творчості, досягненні успіху та інших. У цьому випадку, нематеріальні заохочення, такі як створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, приклад та моральні

заохочення, можуть бути ефективними інструментами підтримання високої трудової активності. [20]

Моральне стимулювання праці. Основна мета, яка приводить людину до праці, полягає в задоволенні своїх потреб і отриманні необхідних коштів для цього. Якщо потреба є свідомою, то вона перетворюється на свідому мету, яка визначає поведінку працівника та його трудову активність. На сьогодні більшість українців розглядають працю як засіб заробітку, проте при підвищенні рівня життя гроші можуть стати необхідні лише для забезпечення нормального життя та збереження людської гідності. В такому випадку, на першій сходинці можуть стояти потреби в творчості, досягненні успіхів та інші. Для підтримки високої трудової активності необхідно створювати сприятливі умови праці, забезпечувати нормальний психологічний клімат, демонструвати переконання, силу прикладу та надавати моральні заохочення.

У законодавчих актах різного рівня, від централізованих до локальних, визначена система стимулювання праці, яка включає різні види заохочень, підстави для їх застосування та порядок їх використання. Заохочення можуть бути моральними або матеріальними, індивідуальними або колективними. Моральні заохочення представляють собою форму визнання працівників та трудових колективів за досягнення високих результатів праці, які не пов'язані з грошовою винагородою, наданням послуг, продукції чи подарунків. Ці заохочення визначені нормами трудового права.

Згідно зі статтею 143 Кодексу законів про працю України, підприємства, установи та організації можуть використовувати будь-які види стимулювання, які містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Це означає, що питання стимулювання праці повністю підпадають під локальне правове регулювання і можуть бути змінені відповідно до потреб та можливостей кожного конкретного підприємства. У внутрішньому трудовому розпорядку підприємства передбачені різні способи стимулювання працівників, як матеріальні, так і моральні. У положеннях про

преміювання, які є іншими локальними актами, встановлюються конкретні критерії та показники, які необхідно досягти для отримання певного виду заохочення, а також умови, за яких ці заохочення можуть бути позбавлені. [15]

За практикою можна зробити висновок, що найпоширеніші форми морального заохочення включають в себе різноманітні прояви визнання та подяки, такі як оголошення подяки, присвоєння почесних звань, нагородження Почесною грамотою чи розміщення фотографії на Дошці пошани. Крім того, відповідні положення, передбачені локальними актами, можуть визначати інші види морального заохочення, такі як присвоєння звання "Відмінник якості" з врученням власного тавра та переведенням на самоконтроль, "Кращий в своїй професії", "Майстер", вручення листів подяки сім'ям працівників-відмінників якості праці та присвоєння звання "Кращий цех".

Деякі підприємства прийняли західну модель організації морального заохочення та встановили різні рівні нагород залежно від стажу бездоганної роботи на підприємстві. Кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення, що послідовно зростає зі збільшенням морального авторитету працівника. Успішні та відповідальні працівники можуть отримувати певні пільги у сфері соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування, а також мати перевагу при просуванні по роботі.

Іншою стратегією покращення мотивації працівників є оптимізація організації праці. Це може включати встановлення конкретних цілей, розширення круга обов'язків, збагачення робочих завдань, проведення ротації посад, застосування гнучких робочих графіків та поліпшення умов праці. [1]

Правильно сформульована мета відіграє мотивуючу роль для працівника, орієнтуючи його на досягнення результату. Розширення трудових функцій означає додавання різноманітності до роботи працівника, збільшення кількості операцій, які він виконує, що може сприяти підвищенню інтенсивності праці. Цей метод рекомендується використовувати тільки у випадку, коли працівники не зайняті на повну міру і мають бажання

розширити свої обов'язки. В іншому випадку це може викликати опір з боку працівників.

Метод збагачення праці дозволяє людині розвивати свої здібності, відчувати творчий підхід до виконання завдань, бути відповідальним і займатися самореалізацією. В рамках цього методу пропонується включити до обов'язків працівника планування та контроль якості основної та суміжної продукції, що особливо рекомендується застосовувати у роботі інженерно-технічних спеціалістів.

Поліпшення умов праці є актуальною проблемою сьогодення, особливо в контексті переходу до ринкових умов. Забезпечення належних умов праці є однією з головних потреб людини на новому рівні соціальної зрілості, і негативні умови праці можуть стати перешкодою для досягнення продуктивної трудової діяльності. Водночас, покращення умов праці може бути важливим фактором, що мотивує працівника до більш ефективної і продуктивної праці.

Мері Кей Еш, власниця успішної компанії "Мері Кей Косметікс", вважає, що схвалення та похвала є потужними засобами мотивації. За її словами, є дві речі, які люди бажають більше за все - це схвалення та гроші. Підтримуючи позитивну поведінку та хваливши її, можна збільшити ймовірність її повторення. Якщо менеджер відразу після позитивної роботи співробітника проявить задоволення та подякує йому, це може сприяти збереженню мотивації працівника. Також винагорода вільним часом може бути ефективним засобом мотивації для людей з вільним графіком роботи. Прояв інтересу до працівника та його потреб є найбільш важливим для професіоналів. Внутрішня мотивація важлива для ефективних співробітників, і вона може бути забезпечена, якщо менеджери знають своїх підлеглих та знають, що їх цікавить та що їх мотивує. [42]

Одним зі способів мотивації працівників є просування по службовій драбині та особистий ріст, який є досить витратним для вищого керівництва, але дозволяє компаніям, таким як "IBM", "Digital equipment corp.", "General Motors", зберігати своє лідерство на ринку США. Такий метод надає людям не тільки матеріальні блага, але й владу, яку вони цінують навіть більше, ніж гроші.

Співробітникам, які прагнуть розвиватися професійно, але відчують обмеження та контроль над своєю роботою, може бути надана самостійність в улюбленій сфері діяльності. Цей підхід застосовується тоді, коли працівники відчують, що можуть бути більш успішними та досягти кращих результатів, якщо будуть працювати самостійно, без постійного контролю з боку керівництва. Деякі люди можуть бути ефективнішими без нагляду зверху, але їм може бракувати сміливості звернутися до керівництва з проханням про більшу незалежність.

2.3 Оцінка дієвості мотивації як чинника підвищення ефективності системи управління ТОВ «Метлайт Енерджі».

Мотивація праці визначається як фактор, що спонукає людину до виконання виробничих чи невиробничих дій з метою задоволення своїх матеріальних та інших потреб, і це досягається через її працю. Теорія мотивації розвивається в двох основних напрямках. Перший напрямок - це розвиток теорії задоволеності працею, який визначає фактори, що стимулюють працівників та спонукають їх до діяльності. Другий напрямок - це розвиток теорій процесу, які зосереджуються на виборі поведінки, яка призводить до досягнення необхідних результатів.

Кожна людина має свої власні уподобання та потреби, включаючи погляди на владу, визнання, успіх, відповідальність, просування по службі та фінансову винагороду. Із цього випливає, що люди мають різну внутрішню

мотивацію, що визначає, наскільки вони охоче працюють та як високої якості їхні результати. Люди з внутрішньою мотивацією відчують велике задоволення від результатів своєї роботи і мають високу продуктивність, тоді як люди з зовнішньою мотивацією орієнтуються на задоволення своїх зовнішніх бажань та потреб. Для підвищення результативності праці можуть використовуватись різні системи мотивації, що винагороджують за високу якість трудової діяльності.

При створенні системи мотивації на підприємстві необхідно розуміти, що кожен працівник є унікальним і не можна застосовувати однакові методи мотивації для всіх. Тому система нематеріальної мотивації повинна враховувати не лише рівень працівника на ієрархічній лестниці, але також його соціальний статус, вік, стать та інші психологічні особливості. [39]

У компанії ТОВ «Метлайт Енерджі» працівники розподіляються на дві категорії: обслуговуючий персонал та персонал управління. Фахівцями вважаються працівники, які займаються організаційним обслуговуванням та керівництвом обслуговування. Керівники - це робітники, які займають посади керівництва компанії, а робітниками вважаються працівники, які безпосередньо займаються створенням цінностей або наданням послуг. Службовці - це працівники, які здійснюють фінансово-розрахункові, постачальницько-збутові та інші функції. Рівень кваліфікації працівника визначається спеціальними знаннями та практичними навичками, а також складністю виконуваної роботи. Структура кадрів компанії визначається співвідношенням різних категорій працівників у загальній чисельності. Для аналізу цієї структури порівнюється питома вага кожної категорії працівників (dP_i) зі загальною середньосписочною чисельністю персоналу компанії (P).

$$dP_i = P_i / P$$

$$dP_i - (P_i * 100) / P$$

де P_i - середньосписочна чисельність працівників і категорії, людина.

Один з основних показників оцінки кількісної складової трудових ресурсів підприємства - це середньосписочна чисельність працівників. Цей показник визначається шляхом ділення загальної кількості годин, відпрацьованих всіма працівниками протягом певного періоду, на кількість годин робочого часу, встановленого для цього періоду.

Облікова чисельність працівників відображає кількість працівників, які були зареєстровані на підприємстві на певну дату і складають обліковий склад. Крім того, існує показник явочної чисельності працівників, який визначає кількість працівників, які прибули на роботу у встановлений день. Різниця між обліковою і явочною чисельністю характеризує кількість днів, коли працівники були відсутні з різних причин (відпустки, хвороби, відрядження та інше).

Для визначення середньосписочної чисельності працівників за місяць, необхідно підсумувати чисельність працівників на обліковому складі за кожен день місяця, включаючи святкові та вихідні, і розділити отриману суму на кількість календарних днів в місяці. Щодо середньосписочної чисельності за квартал чи рік, то вона визначається шляхом підсумування середньосписочної чисельності за всі місяці відповідного періоду та розділення отриманої суми на кількість місяців у цьому періоді.

Фонд ресурсів праці (Фр.т.) може бути виражений не лише в чисельності працівників, але і в кількісних показниках трудового потенціалу підприємства та його внутрішніх підрозділів, таких як людино-дні або людино-години. Для визначення Фр.т. необхідно помножити середньосписочну чисельність працівників (Чс.п.) на середню тривалість робочого періоду в днях або годинах (Тр.в.)

$$\text{Фр. т.} = \text{Чс. п.} * \text{Тр. в.}$$

Давайте проаналізуємо зміни в складі працівників підприємства протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік. На початку 2020 року кількість працівників становила 18 осіб, включаючи директора підприємства, заступника директора, чотири бухгалтера, менеджера з продажу, менеджера по постачанню, менеджера з кадрів, фахівця з реклами, юриста, двох водіїв, прибиральника та чотирьох охоронців. Один з водіїв пішов з роботи за власним бажанням, а на його місце був прийнятий новий працівник.

Давайте розглянемо плинність кадрів протягом 2020 року, яка відображає кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням або були звільнені через порушення трудової дисципліни, відносно середньосписочної чисельності працівників. Цей показник зазвичай виражається у відсотках і обчислюється за формулою:

$$K_{\text{п}} = 100 * (\text{Чсвб} + \text{Чстд}) / \text{Чс}$$

де $K_{\text{п}}$ - коефіцієнт плинності кадрів у відсотках;

Чсвб - кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням;

Чстд - кількість працівників, яких звільнили через прогули та інші порушення трудової дисципліни;

Чс - середньосписочна чисельність працівників.

Отже, за 2020 рік коефіцієнт плинності кадрів склав 5,56 %, що обчислюється за формулою:

$$K_{\text{п}} = 100 * \frac{1 + 0}{18} = 5,56\%$$

Коефіцієнт загального обороту працівників обчислюється як відношення загальної кількості працівників, які були прийняті та звільнені, до середньої чисельності працівників на підприємстві.:

$$K_o = 100 * (Ч_п + Ч_з) / Ч_с$$

K_o – загальний коефіцієнт обороту;

$Ч_п$ – число прийнятих;

$Ч_з$ – число звільнених;

$Ч_с$ – середньосписочне число.

$$K_o = 100 * \frac{1 + 1}{18} = 11,11\%$$

Загальний коефіцієнт обороту до кінця 2020 року склав 11,11 %.

На початку 2021 року середньосписочна чисельність складу підприємства склала 20 чоловік. Директор підприємства, заступник директора, п'ять бухгалтерів, менеджер по збуту, менеджер по постачанню менеджер з персоналу, юрист, фахівець по рекламі, два водії, прибиральник, начальник транспортного відділу, заступник директора по безпеці, чотири охоронці

Прийняли на роботу начальник транспортного відділу, заступник директора по безпеці, бухгалтера.

Коефіцієнт плинності дорівнює:

$$K_p = 100 * (0 + 0) / 20 = 0\%$$

Загальний коефіцієнт обороту на кінець року визначається шляхом порівняння суми працівників, які були прийняті та звільнені, з середньосписочним числом працівників протягом року дорівнює:

$$K_o = 100 * (2 + 0) / 20 = 10\%$$

На початку 2022 року середньосписочна чисельність працівників підприємства склала 31 чоловік. Директор підприємства, заступник директора,

п'ять бухгалтерів, менеджер по збуту, менеджер по постачанню менеджер з персоналу, юрист, фахівець по рекламі, три водії, прибиральник, начальник транспортного відділу, заступник директора по безпеці, начальник відділу безпеки, комірник, менеджер-економіст, фінансовий менеджер, начальник відділу менеджменту, начальник відділу маркетингу, начальник допоміжного відділу, двірник, комірник, чотири охоронці

На пенсію пішов один водій. Звільнився по власному бажанню менеджер по персоналу та прибиральник. Також в зв'язку з військовим станом в Україні, на військову службу було призвано 4 чоловіки. Прийняли на роботу начальника відділу безпеки, комірника, менеджера-економіста, фінансового менеджера, начальника відділу менеджменту, начальника відділу маркетингу, начальника допоміжного відділу, двірника, комірника.

Коефіцієнт плинності за 2022 рік склав:

$$K_p = 100 * \frac{7 + 0}{31} = 22,58\%$$

Загальний коефіцієнт обороту до кінця 2022 року склав:

$$K_o = 100 * \frac{13 + 3}{31} = 51,61\%$$

За трирічний період можна побачити, що з підприємства звільнилося 4 працівника, з яких один перейшов на пенсію, а троє покинули роботу за власним бажанням. Крім того, 4 працівників були призвані до армії, а на роботу було прийнято 13 нових співробітників. За 2022 рік були зафіксовані найвищі показники обороту, тоді як найнижчі - у 2021 році. Це пов'язано з розширенням діяльності компанії та військовим станом, який оголошувався в країні у 2022 році. Графічне зображення динаміки змін у структурі працівників підприємства можна знайти в додатку 1.

Таким чином, постійне вдосконалення системи мотивації працівників та формування у них стійкої зацікавленості в результативності є важливим

резервом для підвищення рівня ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. Необхідно використовувати як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні фактори з домінуванням позитивної мотивації персоналу організації.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ» НА ОСНОВІ МОТИВАЦІЇ

Люди є невід'ємною складовою будь-якого організованого процесу і від їхнього ставлення до виконання роботи та досягнення мети залежить ефективність процесу та продуктивність праці. Одним з ключових факторів, який стимулює працівників до активної діяльності та досягнення цілей організації, є мотивація. Залежно від рівня мотивації, працівники можуть

досягати різної ефективності виконання робіт, і тому важливо забезпечувати їхню внутрішню мотивацію та створювати стимули для досягнення успіхів в роботі. Це може бути досягнуто шляхом впровадження різноманітних систем мотивації, які стимулюють працівників до досягнення високої якості роботи та продуктивності, що сприяє покращенню результативності підприємства в цілому.

Стимулювання ефективної діяльності працівників для досягнення цілей підприємства є однією з головних функцій оплати праці. Це можна досягти через забезпечення необхідного рівня оплати, який забезпечує працівникам достатній рівень життя та можливість задовольняти свої потреби, а також заохочення працівників до виконання своїх обов'язків на високому рівні. При цьому важливо зберігати баланс між стимулюючою та відтворювальною функціями оплати праці, оскільки обидві функції є важливими для ефективності роботи підприємства.

Залежність розміру заробітної плати від результатів праці є принциповою вимогою для стимулюючої сили оплати праці на підприємстві, але на практиці це не завжди може бути реалізовано повністю. Часто платять за кількість праці певної складності, вважаючи, що між ними є прямий зв'язок. Мотиваційна структура людей на підприємстві залежить від виду діяльності, ступеня згуртованості колективу, націленості на роботу, моралі та інших факторів. Керівник повинен створити потужні групові мотиви та клімат, щоб більшість працівників самостійно створювала собі стимули для досягнення загальних цілей підприємства. Метою керівництва є встановлення балансу між індивідуальною та груповою мотивацією, а колективні системи оплати праці в поєднанні з індивідуальними є ефективними для досягнення цього балансу. Нематеріальні стимули стають все важливішими в умовах, коли рівномірна висока оплата праці неможлива. Реалізація нового підходу в управлінні персоналом підприємств залежить від застосування як традиційних, так і

нових методів для досягнення балансу між організаційними та мотиваційними складовими. [33]

Метою стимулюючої системи винагородження є встановлення зв'язку між нагородою та покращенням продуктивності праці. Хоча заробітна плата також може відігравати цю роль, але часто має свої обмеження, такі як затримки у виплаті або обмеження за розрядом. Це може приводити до того, що нагорода не відображає дійсної продуктивності праці. Система стимулюючого винагородження використовується як додатковий мотиваційний інструмент разом з заробітною платою.

У 2022 році ТОВ "Метлайт Енерджі" мав Фонд заробітної плати приблизно на рівні 45 032 000 грн. (з середньою зарплатою 14 000 грн.). Цей фонд формується з двох джерел - собівартості продукції та прибутку компанії. До складу затрат, які включаються в собівартість продукції, входять витрати на оплату праці персоналу та доплати до окладів, оплата часу, витраченого на виконання державних зобов'язань та часу, проведеного в командировках, а також премії за результатами господарської діяльності. За рахунок прибутку виплачується заробітна плата працівникам інфраструктури підприємства.

Компанія використовує широкий спектр форм оплати та мотивації працівників, таких як основна зарплата, додаткова зарплата, премії, а також додаткові та компенсаційні виплати. У розподілі між основною та додатковою зарплатою робітників співвідношення становить 69,9 до 30,01 %, що вказує на успішну мотивацію працівників.

Оплата праці на цьому підприємстві здійснюється помісячно, що означає, що розрахунок заробітної плати залежить від місячного графіку роботи та фактичної кількості робочих днів, відпрацьованих у місяць.:

$$З = \frac{T_m}{B_{cp} \cdot ЧВ_\phi}$$

де T_m – місячний оклад робітника;

$B_{гр}$ – час роботи за графіком на даний місяць(днів);

$B_{ф}$ – час, фактично відпрацьований у даному місяці(днів).

Якщо підприємство за місяць досягає високого рівня прибутку робітники отримують премію.

Розрахуємо заробітну плату для менеджера по збуту згідно формули 7:

$$З = \frac{15500}{176} \cdot 160 = 14090,91 \text{ грн}$$

У ТОВ "Метлайт Енерджі" запропоновано нову модель стимулювання та мотивації працівників, яка передбачає заміну річної премії формальним засобом підвищення зарплати. Новий підхід ґрунтується на безпосередній залежності розміру бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації та стажу роботи працівника. Шкала бонусів побудована з урахуванням трьох факторів: професії, рівня кваліфікації (збільшення на 5%) та стажу роботи (1 рік = збільшення на 1% до зарплати). Бонуси не будуть нараховуватись працівникам, які порушують трудову дисципліну, і несумлінні працівники піддаються матеріальним заходам впливу. [10]

Наприклад, якщо бухгалтер ТОВ "Метлайт Енерджі" працює 5 років та має середньомісячну зарплату за рік в розмірі 11 250 грн, то його бонус буде розраховано на основі шкали та становитиме певний відсоток від середньомісячної зарплати протягом певного періоду.

$$\text{Бонус} = 11250 * (5 + 5) \% = 11250 * 10\% = 1125 \text{ грн.}$$

У результаті впровадження системи бонусів у 2022 році, прибутки підприємства зросли на 90 тис. грн, що перевищує розмір преміального фонду в 70 тис. грн. Вважаємо, що дана система матеріального стимулювання є

ефективною, оскільки додатковий ефект перевищує розмір преміальних виплат.

За формулою розраховуємо абсолютний прибуток, який підприємство отримало, (8)

$$\Pi_a = \Pi_e - \sum B_{\Pi} \geq 0$$

де Π_a – додатковий абсолютний прибуток підприємства, одержаний внаслідок дії системи преміювання, Π_e – розмір економічного ефекту, одержаний унаслідок дії системи матеріального стимулювання, $\sum B_{\Pi}$ – сума преміальних виплат персоналу підприємства.

$$\Pi_a = 9000 - 7000 = 20\,000 \text{ грн.}$$

Завдяки введенню на підприємстві ТОВ «Метлайт Енерджі» інноваційної моделі і мотивації в системі оплати праці та прийняттю сім нових працівників коефіцієнт плинності за 2022 року склав:

$$K_{\Pi} = 100 * \frac{4+0}{34} = 2,94\%$$

Коефіцієнт обороту до кінця року склав:

$$K_o = 100 * \frac{7+0}{34} = 8,82\%$$

Встановлюємо, що введена система матеріального стимулювання є успішною, оскільки позитивний вплив від неї перевищує від'ємний вплив на плинність кадрів. (рисунок 3.1).

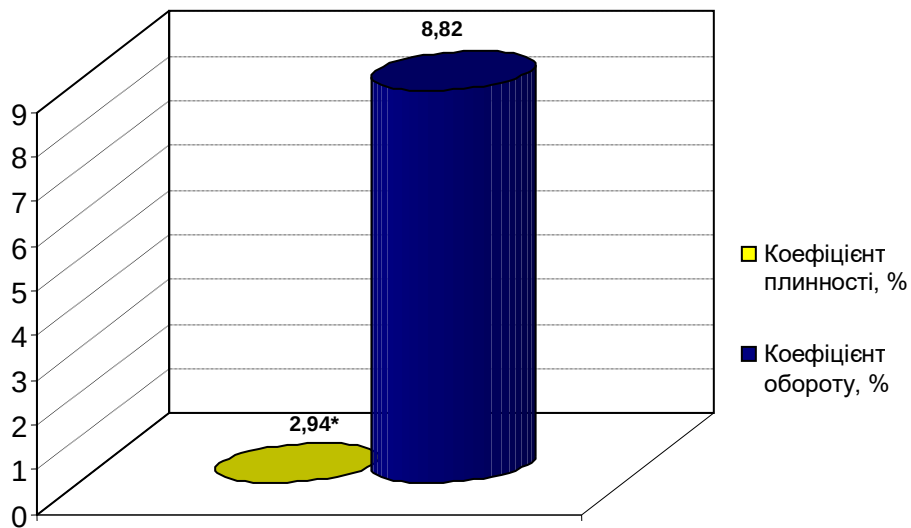


Рисунок 3.1 - Показники руху персоналу
ТОВ "Метлайт Енерджі" в 2022 році

Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ

Проблемним аспектом діяльності будь-якого підприємства є його персонал. Це пов'язано з тим, що поряд з матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами людські є найважливішими компонентами підприємства.

На відміну від інших ресурсів, чим більше люди залучені до професійної діяльності, тим більше в них накопичується життєвого і професійного досвіду, тим менше часу їм потрібно для якісного вирішення професійних завдань. Тому кадровий менеджмент у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати та узагальнити цілий ряд питань з адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування чинника особистості у побудові системи кадрового менеджменту підприємства.

Реалізація досліджених в роботі принципів системи стимулювання праці є необхідною передумовою переходу від суто економічної моделі мотивів і стимулів до методик, що використовують позаекономічні, соціальні, духовні та інші фактори впливу на рівень трудової активності людини. Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємств має широкі можливості для покращення результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу підприємств в цілому.

Отже, ефективна мотивації трудової діяльності персоналу підприємства повинна: виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

Процес оптимізації чисельності персоналу означає скорочення або збільшення кількості співробітників організації у зв'язку з впливом якихось внутрішніх або зовнішніх чинників. Однією з ключових проблем для будь-якої організації є плинність кадрів. Мотиви плинності можна об'єднати в декілька груп: професійно-кваліфікаційні, організація та умови праці, особисті, рівень

задоволення матеріальними благами, ін.

За оцінкою експертів, зараз соціальний пакет є невід'ємною частиною компенсації співробітника. Наявність певних пільг може зіграти одну з вирішальних ролей при ухваленні рішення про зміну місця роботи або при виборі між декількома пропозиціями.

Проаналізувавши структуру кадрів ТОВ «Метлайт Енерджі» можна зробити висновок, що суттєвою являється плинність кадрів. Також недостатнім є рівень професійної підготовки працівників кадрових служб, значна частина з яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищувала своєї кваліфікації. У зв'язку з цим вони не виконують цілого ряду завдань управління персоналом.

Так як, заробітна плата - самий суттєвий фактор на сьогодні для будь-якої людини, то в ТОВ «Метлайт Енерджі» запропоновано нову модель мотивації і стимулювання працівників замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої "тринадцятої зарплати"), яка перестала виконувати функцію заохочення, перетворившись на формальний засіб підвищення зарплати. Істотна відмінність нового підходу до преміювання людей за загальні підсумки підприємства полягає у тому, що встановлено пряму залежність величини бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової еко-номіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №2. С.102–105.

2. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.

3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : *монографія*. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Дядюра К. В., Іванова Н. С., Кадровий потенціал підприємства: Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: *зб. Тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 22 квітня 2021 р., Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021, 288 с., с.66-67.
5. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України*, 2021. №2. С.64-67.
6. Зайцев Ю. Умови відновлення мотиваційної природи заробітної плати в перехідній економіці України . *Економіка України*. 2018. № 8. с.19-23
7. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як форма підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022.№(45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 04.03.2023)
8. Збрицька Т.П. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. Т. 3. С. 220–2
9. Ковальчук В.Г., Погодіна К.О., Мінюкова Є.Р. Мотивація персоналу як один з головних чинників ефективності підприємства / В.Г. Ковальчук, К.О. Погодіна, Мінюкова Є.Р. *Економічні студії. Науково-практичний журнал. ECONOMICS STUDIES*. 4 (26), 2019. Львів. 196с., с. 71-76.
10. Красноносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. *Фінанси України*. 2019. № 10. с.31-34
11. Лесик Л. І., Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Боничишин Ю. О. Економічний потенціал підприємств: сутність, види та особливості формування. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2022, №10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-10-8364> (дата звернення: 20.03.2023)
12. Меліхова Т.О., Феофанова І.В., Магда Г.В. Удосконалення методики

внутрішнього контролю утримань із заробітної плати та нарахувань на фонд оплати праці. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 89—94.

13. Околіта І. І., Прищак М. Д. Управління мотивацією працівників. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/download/1978/1541>. (дата звернення: 17.02.2023)

14. Опанасенко А. Ю. , Іляш О. І. Напрями мотивації трудової діяльності в Україні та країнах ЄС. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. *Тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 08 груд. 2022 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 292 с., с.89-90.

15. Попова В. В. Сучасна практика мотивації персоналу на Вітчизняних підприємствах. Попова В. В., *Ефективна економіка*. 2018, № 3. URL: : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4848> (дата звернення: 27.02.2023)

16. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : *навч. Посібник*, М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-ге вид.,перероб. і доп.]. Вінниця, 2018, 150 с.

17. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506—510.

18. Судін.Є.В., Хромушина Л.А., Колодненко Н.В. Мотивація персоналу, як інструмент удосконалення діяльності підприємства, *Abstracts of XIII International Scientific and Practical Conference Florence, Italy* .Pp. 65-69. URL:<https://eu-conf.com/events/information-and-its-impact-on-social-processes/> (дата звернення: 12.03.2023)

19. Ткаченко М.І. Актуальні підходи до управління персоналом Підприємства, М.І. Ткаченко, Т.В. Євась, О.А. Жукова. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). с. 121-124.

20. Улянов С.С. Роль сучасних методів матеріального стимулювання Персоналу. *Молодий вчений* , С.С. Улянов. 2019. № 9 (247). с. 153-155.

21. Хромушина Л.А., Мінченко І.М., Методи управління кадровим

потенціалом організацій. *Актуальні питання розвитку науки та техніки: матеріали LXXIX Міжн.інтернет-конф.* (Львів, 7 лютого 2022р.). Львів, 2022. URL: <https://el-conf.com.ua/> (дата звернення: 12.03.2023)

22. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Л.В. Шостак, Є.О. Болобан. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3 (08). с. 94-99.

23. Barbara Gerstenberger Industrial relations. Salary-setting mechanisms across the EU, 27 March 2018 URL: <https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/03/ef1758en.pdf>29. (дата звернення 16.03.2023)

24. Hernandez, M., and Guarana, C. L. (2018). An examination of the temporal intricacies of job engagement. *J. Manag.* 44, 1711–1735. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206315622573> (дата звернення 09.03.2023)

25. Shkoler O and Kimura T (2020) How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Front. Psychol* URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full> (дата звернення: 23.02.2023)

26. Tziner, A., Fein, E., and Oren, L. (2012). “Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing,” in *Downsizing: Is Less Still More?* eds C. L. Cooper, A. Pandey, and J. C. Quick, (Cambridge: Cambridge University Press), 103–133. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=734504> (дата звернення 22.03.2023).

ДОДАТОК 1

Динаміка структури кадрів

60

51,61

