

ЯГОТИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПРАТ «ВНЗ» МАУП»



МАУП

Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: Менеджмент

**Застосування функції «мотивація» в системі управління
підприємством**

Студент 2 курсу

Непипенко Владислав Сергійович

(прізвище та ініціали)

Групи ІН34-9-24-Б1М-Н (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	5
1.1. Сутність і роль мотивації як функції управління.....	5
1.2. Основні підходи та методи мотивації персоналу.....	11
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	16
2.1. Аналіз системи мотивації на підприємстві ТОВ «Нейл».....	16
2.2. Напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства	24
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання мотивації особистості в сучасних умовах розвитку України набуває особливої ваги, оскільки результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від узгодженості дій працівників. Така узгодженість стає реальною за наявності належно вибудованої мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до підвищення ефективності праці. У структурі управління підприємством мотивація посідає одне з ключових місць.

З метою реалізації власного потенціалу та досягнення економічного зростання підприємства прагнуть впливати на поведінку працівників, заохочуючи їх до більш продуктивної діяльності, підвищення рівня активності та збереження інтересу до кінцевих результатів праці. Водночас відсутність належного рівня мотивації або неефективне застосування мотиваційних інструментів може виступати стримуючим чинником розвитку, що проявляється у зниженні показників діяльності та зростанні плинності кадрів. У зв'язку з цим удосконалення системи мотивації на підприємстві залишається актуальним завданням.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є мотивація персоналу на підприємстві ТОВ «Нейл».

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

1. Розглянути сутність і роль мотивації як функції управління.
2. Дослідити основні підходи та методи мотивації персоналу.
3. Здійснити аналіз системи мотивації на підприємстві ТОВ «Нейл».
4. Визначити напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження системи підвищення мотивації персоналу використовувалися різні методи. Зокрема, аналіз наукової літератури дозволив розглянути основні теоретичні підходи до мотивації,

наприклад положення теорій Маслоу та Герцберга. Метод анкетування застосовувався для опитування працівників щодо рівня їхньої задоволеності умовами праці та системою оплати. Метод спостереження використовувався для оцінки поведінки працівників у робочому процесі, зокрема їхньої активності та зацікавленості. Порівняльний метод застосовувався для зіставлення різних підходів до мотивації на підприємствах або в різні періоди. Узагальнення результатів дозволило сформулювати загальні висновки щодо стану мотиваційної системи та можливих напрямів її вдосконалення.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність і роль мотивації як функції управління

Для ефективного управління працівником насамперед необхідно розуміти природу його мотивації. Без з'ясування того, що саме спонукає людину до активності та які внутрішні причини лежать в основі її поведінки, складно побудувати дієву систему управлінського впливу. Відповідно, важливо встановити, як формуються мотиви, що запускає їхню дію та яким чином відбувається сам процес мотивації. У загальному сенсі більшість людей орієнтуються на роботу з прийнятними умовами, де є можливість професійного розвитку, самореалізації та підвищення власної самооцінки. У цьому контексті вагоме значення має мотивація статусу як чинник поведінки, що проявляється у прагненні займати вищі посади, виконувати складніші та відповідальніші завдання, а також працювати в соціально значущих сферах [24, с. 116].

Аналіз різних підходів до визначення мотивації показує, що кожен дослідник інтерпретує це поняття по-своєму, однак узагальнено мотивацію можна розглядати як систему внутрішніх і зовнішніх сил, які стимулюють людину до певних дій. Такі сили формуються як під впливом зовнішнього середовища, так і через внутрішні потреби особистості та можуть визначати як усвідомлену, так і неусвідомлену поведінку [25, с. 3].

Відношення людини до праці проявляється через її готовність використовувати власні знання, досвід, інтелектуальні та фізичні ресурси для досягнення результатів. Воно відображається у трудовій поведінці, внутрішній мотивації та суб'єктивній оцінці своєї діяльності. Зовнішньо це фіксується через поведінкові реакції працівника, тоді як внутрішній рівень пов'язаний із мотиваційними установками та оцінюванням власної роботи. З позиції управління мотивація виступає інструментом формування стимулів до

продуктивної праці, а також довготривалого впливу на ціннісні орієнтації працівника з метою розвитку його трудового потенціалу.

У науковій літературі також подаються різні трактування мотивації. Зокрема, Маскон І.В. розглядають її як процес емоційно-почуттєвого співвіднесення потреби з об'єктом зовнішнього середовища, або як внутрішній психологічний механізм, що забезпечує усвідомлення потреби та формує відповідну поведінку людини [18]. А. Маслоу пов'язує мотивацію з ієрархією потреб, починаючи від фізіологічних і потреб у безпеці до потреб у визнанні та самореалізації [13]. Вернадський А.А. визначає її як усвідомлене прагнення до задоволення потреб і досягнення успіху [4].

Сутність мотиваційних теорій полягає в тому, що працівник, отримуючи певне завдання та інформацію про можливу винагороду, співвідносить це зі своїми можливостями і потребами, після чого ухвалює рішення щодо способу дій. Важливим є те, що мотиваційний процес є складним і його результативність часто оцінюється через показники діяльності підприємства. Серед основних завдань мотивації можна виділити формування у працівників розуміння її ролі в процесі праці, розвиток психологічної культури внутрішньоорганізаційного спілкування, а також впровадження демократичних підходів управління персоналом із використанням сучасних мотиваційних інструментів.

Реалізація цих завдань потребує аналізу мотиваційних процесів в організації, дослідження індивідуальної та групової мотивації, а також врахування змін у поведінці працівників у період переходу до ринкових умов [1, с.22]. Як управлінська функція мотивація спрямована на формування у працівників стимулів до діяльності через узгодження особистих і організаційних інтересів. Її зміст включає визначення потреб персоналу, створення системи винагород, застосування різних форм оплати праці та забезпечення ефективної взаємодії в колективі [8, с. 280].

У практиці менеджменту мотивація дозволяє вирішувати низку завдань: залучення та утримання кваліфікованих працівників, визнання досягнень

персоналу, формування позитивного ставлення до результатів праці з боку керівництва, популяризацію успішних прикладів роботи, використання різних форм заохочення, покращення психологічного клімату та підвищення загальної трудової активності колективу.

Важливо також враховувати взаємозв'язок мотивації з функцією контролю, який проявляється на всіх етапах виконання завдань, особливо на початку та завершенні роботи. Попередній контроль має значний мотиваційний ефект, оскільки включає встановлення норм і стандартів, визначення цілей, розробку систем винагород, забезпечення необхідних ресурсів і підбір персоналу. У сукупності це формує для працівника чіткі орієнтири діяльності та очікувані результати, за досягнення яких передбачено винагороду [11, с. 143].

Удосконалення мотивації персоналу розглядається як один із ключових напрямів підвищення результативності діяльності підприємства. Для цього на практиці необхідно забезпечити зростання продуктивності праці працівників, швидше досягнення стратегічних і поточних цілей організації, а також чітке узгодження між результатами роботи та системою оплати праці і нематеріального стимулювання. Важливим є також формування прозорих підходів до заохочення, зменшення рівня плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та посилення командної взаємодії.

Основою мотиваційного впливу виступає система стимулювання праці. Значну роль при цьому відіграють як матеріальні, так і нематеріальні індивідуальні інструменти впливу на працівника, спрямовані на підвищення його продуктивності. До них належать визначення розміру грошової винагороди, встановлення тарифних ставок, доплат і премій, підвищення кваліфікаційного розряду, доручення складніших і відповідальніших завдань, а також направлення на навчання за кошти підприємства [13, с. 304].

Формування систем мотивації залежить від низки чинників, зокрема масштабу підприємства, кількості працівників, форми власності, галузевої специфіки та стратегічних цілей організації. При цьому слід зазначити, що

пряме перенесення зарубіжних моделей мотивації в українські агропромислові підприємства є обмежено ефективним через невідповідність базових матеріальних потреб працівників, не враховуючи вже моральні стимули. Тому при розробці нематеріальних механізмів мотивації важливо враховувати ціннісні орієнтації працівників, зокрема індивідуалізм, орієнтацію на майбутні досягнення та прагнення до успіху. Водночас для України більш характерними залишаються колективістські установки, фокус на теперішньому та уникнення невдачі [14, с. 105], що значною мірою пояснює слабку ефективність західних моделей управління за цілями в національних умовах.

Сучасні світові тенденції у сфері мотивації передбачають посилення ролі управлінського персоналу у забезпеченні інтересів власників, активне застосування гнучких форм організації робочого часу та диференційованих систем оплати праці, а також пряме стимулювання за досягнення конкретних результатів. У практиці США основним інструментом мотивації виступає матеріальна винагорода. При цьому заробітна плата часто визначається не лише результатами праці, а й відпрацьованим часом. Окремо встановлюються оклади керівників вищої ланки з урахуванням складності та результативності їхньої діяльності. Система преміювання є відносно простою та передбачає розподіл фонду премій пропорційно окладам працівників. У результаті дохід формується на основі поєднання результатів атестації та попереднього рівня заробітної плати [19, с. 76].

На вітчизняних підприємствах мотиваційні механізми часто зводяться переважно до регулювання рівня заробітної плати залежно від ринкової ситуації, що не забезпечує стабільної системи стимулювання. Лише великі підприємства мають можливість додатково формувати соціальні пакети для висококваліфікованих працівників, які включають медичне страхування, компенсації витрат на відрядження та відпустки, оплату мобільного зв'язку, пенсійні внески та інші елементи, що забезпечують підтримку життєдіяльності персоналу.

У зарубіжній практиці поширеним інструментом підвищення мотивації є залучення працівників до участі в прибутках і формуванні власності підприємства. Наприклад, у Білорусі в межах Державної програми відродження і розвитку села на 2006–2012 роки було визначено напрям посилення стимулюючої ролі оплати праці через впровадження сучасних систем стимулювання, які передбачають участь працівників у формуванні власності та прибутку підприємств, а також накопичення персоніфікованих часток майна [20].

Окрему мотиваційну функцію виконує правильне формулювання цілей діяльності працівника, оскільки чітко визначена мета здатна виступати самостійним стимулом до підвищення результативності. Крім того, розширення трудових функцій шляхом збільшення кількості операцій, які виконує один працівник, може сприяти зростанню інтенсивності праці та подовженню робочого циклу. Водночас застосування такого підходу можливе лише за умови відсутності перевантаження персоналу та за наявності його добровільної згоди, інакше це може викликати спротив.

Метод збагачення праці передбачає надання працівнику більш змістовної роботи, що відкриває можливості для професійного розвитку, підвищення відповідальності та самореалізації. До функціоналу можуть додаватися елементи планування, контролю якості продукції та інші управлінські завдання як основного, так і суміжного характеру.

Для підвищення ефективності системи мотивації на підприємствах доцільним є впровадження комплексу заходів, зокрема: поєднання погодинної та відрядної форм оплати праці; диференціація заробітку залежно від кваліфікації, якості виконання робіт та стажу; запровадження надбавок і премій за безаварійну роботу та тривалу експлуатацію обладнання; а також індивідуалізація оплати праці з урахуванням ініціативності, дисциплінованості, дотримання техніки безпеки, виробничої поведінки та соціально-побутових умов працівника.

Комплексні системи оцінювання та мотивації персоналу мають ширші можливості впливу, оскільки дозволяють підвищувати ефективність не лише окремих працівників, а й усього трудового колективу. Загалом досягнення стабільного зростання результатів діяльності підприємства можливе за умови, що вся система управління буде спрямована на формування стійких стимулів до продуктивної праці. У цьому контексті мотивація виступає однією з базових функцій менеджменту, оскільки охоплює всі рівні організаційної взаємодії та забезпечує узгодження індивідуальних і колективних інтересів, що дозволяє підтримувати стабільне функціонування підприємства [16, с. 235].

Загалом, мотивація праці розглядається як прагнення працівників реалізовувати власні потреби через здійснення трудової діяльності, тоді як стимулювання виступає одним із інструментів її забезпечення. Воно спрямоване на формування таких умов праці, за яких результати роботи дозволяють працівнику досягати задоволення його потреб і водночас формують подальші мотиви до виконання трудових обов'язків. Основне призначення стимулювання полягає у спонукання працівника до більш активної та продуктивної роботи, підвищення його зацікавленості в результатах власної діяльності.

Для ефективного функціонування системи мотивації необхідною є наявність чіткої нормативно-правової основи. Працівник має бути обізнаний щодо встановлених вимог до виконання роботи, розміру та умов отримання винагороди, а також можливих наслідків у разі невиконання або неналежного виконання обов'язків. Лише за таких умов система стимулів і мотивів може діяти послідовно та передбачувано.

У цілому ефективна мотивація персоналу на підприємстві повинна враховувати вплив зовнішньоекономічних факторів, узгоджуватися зі стратегічними цілями розвитку підприємства та спиратися на обрану економічну стратегію. Вона має забезпечувати обґрунтований рівень доходів працівників, що сприяє підвищенню результативності їхньої праці та, відповідно, ефективності діяльності підприємства в цілому. Крім того, система мотивації повинна передбачати оцінку її результативності через досягнення

балансу між економічними й соціальними інтересами всіх учасників процесу та ступінь реалізації як корпоративних, так і індивідуальних цілей працівників.

1.2. Основні підходи та методи мотивації персоналу

На сьогоднішній день не існує універсального підходу чи єдиної системи мотивації персоналу, однак у практиці управління сформувалися базові принципи побудови власних ефективних стимулюючих механізмів. Передусім дієвими вважаються ті способи заохочення, які дають працівникові відчуття його значущості та необхідності для організації. Подібне визнання формує повагу з боку колег і може навіть викликати певний елемент позитивної конкуренції. Водночас важливо дотримуватися міри, адже надмірна прив'язаність до заохочень або їх подальше скасування здатні спричинити зниження мотивації та втрату внутрішньої рівноваги працівника.

Окремо відзначається ефективність несподіваних одноразових стимулів, які часто працюють краще, ніж регулярні системні виплати (наприклад, щомісячні премії за стабільні результати). Постійні заохочення з часом сприймаються як норма і втрачають мотивуючий ефект. Також встановлено, що позитивна реакція у вигляді похвали має більший вплив, ніж застосування покарань. Не менш важливим є оперативний зворотний зв'язок з боку керівництва: своєчасна реакція на результати праці дозволяє працівнику відчувати, що його внесок дійсно помічають. Крім того, навіть проміжні досягнення слід розглядати як результат, оскільки підтримка невеликих успіхів сприяє швидшому досягненню загальної мети [22, с. 54].

Попри наявність значної кількості апробованих систем мотивації, керівники підприємств часто стикаються з труднощами у їх практичному застосуванні. Сучасне управління персоналом потребує виваженого підходу до стимулювання, який дозволяє досягати високих результатів із мінімальними

витратами. При цьому система мотивації повинна враховувати базові потреби колективу та мати здатність до адаптації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Окрему роль відіграє фінансування корпоративних заходів, оскільки вони сприяють формуванню командної згуртованості, розвитку корпоративної культури та зміцненню міжособистісних зв'язків у колективі [17, с. 377].

Серед нематеріальних методів стимулювання особливе місце займає публічне визнання досягнень. Регулярна увага керівництва не лише до помилок, а й до успішно виконаних завдань формує у працівників прагнення підтримувати високий рівень результативності. У цьому контексті досі використовуються дошки пошани як інструмент морального заохочення сумлінних працівників [1].

Важливим стимулом також виступає кар'єрне зростання. Усвідомлення можливості підвищення за умови якісного виконання обов'язків сприяє підвищенню відповідальності та професійної активності. Водночас надмірне використання цього інструменту може викликати внутрішню конкуренцію, що негативно впливає на командну взаємодію.

Значний мотиваційний ефект має також навчання за рахунок організації, оскільки воно сприяє підвищенню професійного рівня персоналу та водночас формує у працівників зацікавленість у подальшому розвитку. Важливим чинником виступає і створення сприятливого соціально-психологічного клімату, адже згуртований колектив здатний ефективніше вирішувати складні виробничі завдання.

Не менш суттєвим елементом є формування позитивного іміджу організації. Підприємство з хорошою репутацією не лише приваблює клієнтів, а й підвищує престиж робочих місць, що саме по собі виступає мотиваційним фактором [12].

До дієвих нематеріальних інструментів також належить організація спільного дозвілля. Колективні заходи, зокрема виїзди на природу, культурні події чи спортивні активності, сприяють зміцненню командних зв'язків. У

результаті працівники більше цінують своє робоче місце, що позитивно позначається на їхній продуктивності [23].

Окрему роль відіграє налагоджений зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом. Якщо працівники розуміють, що їхні пропозиції враховуються, це стимулює активність та ініціативність, а також сприяє розвитку організації в цілому.

Мотиваційні інструменти зазвичай розробляються з метою підвищення ефективності праці. Умовно їх можна поділити на три групи: індивідуальні методи, що орієнтовані на конкретного працівника [21, с. 187]; морально-психологічні, спрямовані на задоволення внутрішніх потреб персоналу; та організаційні, які формують загальну систему стимулів у межах підприємства.

Аналіз теоретичних і практичних підходів дає підстави стверджувати, що індивідуальні методи мотивації можуть реалізовуватися через спільне відзначення важливих подій у житті працівників, поетапне залучення персоналу до організації внутрішніх заходів, створення зон відпочинку, інформування про особисті досягнення співробітників, а також проведення різноманітних змагань [16].

Морально-психологічні методи, у свою чергу, сприяють професійному зростанню та підвищенню продуктивності праці. До них належать соціальна діагностика персоналу, що дозволяє виявити ключові проблеми у колективі та впливати на них; тренінги та змагання для визначення лідерських якостей; а також формування сприятливого середовища праці через дизайн приміщень, елементи релаксації та можливості творчого самовираження.

Як форми морального заохочення застосовуються публічне визнання заслуг працівника, а також особиста подяка з боку керівника, яка може бути як усною, так і оформленою письмово [16, с. 190].

Організаційні методи мотивації забезпечують впорядкування діяльності установи, і до них можна віднести кілька основних інструментів.

По-перше, це проведення нарад і планових зустрічей із колективом. Регулярне інформування працівників щодо цілей і завдань організації, а також

можливість висловити власну думку сприяють більш глибокому залученню персоналу до досягнення спільних результатів.

По-друге, застосовується адміністративний підхід, який охоплює: формування переліку посадових обов'язків для працівників; опрацювання нормативно-правових актів, що регулюють діяльність установи; розробку етичного кодексу співробітника; встановлення стандартів комунікації з клієнтами та колегами; а також впровадження системи заохочень і дисциплінарних заходів, яка охоплює весь персонал. Подібні інструменти найчастіше використовуються в організаціях із жорсткішою управлінською структурою, де керівництво орієнтується на поєднання стимулювання та контролю. Водночас чітке усвідомлення працівниками своїх функцій і можливих наслідків їх невиконання є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства [9].

Окремо варто виділити грейдування як сучасний підхід до підвищення ефективності персоналу. Його сутність полягає у формуванні ієрархії посад або працівників за рівнем їхньої цінності для компанії, що дозволяє вибудувати систему оплати праці відповідно до визначених позицій. Оцінювання здійснюється за такими критеріями, як рівень кваліфікації, освіта, ступінь відповідальності, старанність та продуктивність.

Серед сучасних підходів до мотивації найбільш результативними часто вважають нестандартні рішення. Вони не потребують значних фінансових витрат і базуються на творчому підході керівництва до організації роботи. У багатьох компаніях заохочується ініціативність працівників кадрових служб щодо впровадження нетипових мотиваційних інструментів. До таких практик можна віднести:

- Жартівливі форми реагування на неналежну роботу. Замість штрафів або позбавлення премії працівнику може бути присвоєно умовне жартівливе «звання» на кшталт «лінивець відділу» чи «черепашка місяця», що часто сприймається як м'який стимул до покращення результатів.

– Організація ігрових зон у офісі. Надання простору для короткого відпочинку та неформальної взаємодії знижує рівень втоми й позитивно впливає на загальну продуктивність команди. Такий підхід широко застосовується в міжнародній практиці.

– Несподівані заохочення. Навіть невеликі раптові подарунки можуть підсилювати мотивацію працівників підтримувати або покращувати рівень своєї роботи.

– Підтримка сімей працівників. Йдеться про організацію святкових заходів для дітей, подарунки або надання знижок на відпочинок для членів сімей співробітників.

– Додатковий час відпочинку. У деяких випадках замість грошових премій працівникам надається додатковий вихідний, що сприймається як цінна форма винагороди.

– Метод «наслідування» або «прикладу». Його поява пов'язана з періодами економічних труднощів, коли матеріальне стимулювання було обмеженим. Він ґрунтується на психологічній схильності людей до наслідування поведінки керівника, який власним прикладом демонструє належний рівень виконання обов'язків. Додатково може застосовуватися символічне заохочення, наприклад квитки до кіно або абонементи до спортивних закладів для найкращих працівників місяця [10, с. 88].

Різноманітність методів управління персоналом є значною, однак максимальний ефект досягається лише за умови їх комплексного застосування. У такому випадку працівники отримують більш повне задоволення своїх потреб, а підприємство - досягнення власних цілей та зростання прибутковості. Вивчення мотиваційних підходів і розробка нових інструментів стимулювання персоналу залишаються важливою передумовою розвитку організації та підтримання її конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Аналіз системи мотивації на підприємстві ТОВ «Нейл»

Для забезпечення результативної роботи підприємства особливого значення набуває належна система мотивації персоналу. Оплата праці традиційно розглядається як один із базових чинників мотиваційного механізму, що безпосередньо впливає на ефективність матеріального стимулювання.

У ТОВ «Нейл» використовується почасово-преміальна система оплати праці для керівників і службовців. Окрім гарантованої заробітної плати, працівники отримують регулярні преміальні виплати, які є складовою загальної системи винагороди та включаються до фонду оплати праці. При цьому адміністрація зобов'язується нараховувати премії за умови досягнення встановлених показників і дотримання критеріїв преміювання [15].

Разом із тим, чинна система преміювання за професійні результати потребує вдосконалення. Основними проблемами залишаються недостатній рівень преміальних виплат та нечіткість визначених умов їх отримання, що знижує стимулюючий ефект системи.

Формування стратегії підвищення мотивації праці базується на кількох ключових підходах:

1. Використання кожного методу активізації праці має ґрунтуватися на його обґрунтованості та доцільності.
2. Вибір інструментів мотивації повинен відповідати реальним потребам основних категорій працівників [7, с. 214].

Головна мета полягає у досягненні оптимального рівня трудової активності персоналу за умови раціонального поєднання фізичних і психологічних навантажень, які мають компенсуватися системою відновлення працездатності в організації.

Під час формування мотиваційної політики ТОВ «Нейл» доцільно враховувати такі положення:

1. узгодження інтересів власників і працівників шляхом використання їхнього потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства;
2. посилення зацікавленості персоналу в досягненні індивідуальних результатів через розширення самостійності у прийнятті рішень і відповідальності за власні дії, що сприяє більшій залученості до робочого процесу;
3. створення умов для професійного розвитку та підвищення продуктивності праці;
4. підтримка ініціативності та інноваційної активності працівників;
5. залучення персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень, насамперед тих, що безпосередньо стосуються їхньої діяльності [6, с. 92]. Такий підхід підвищує рівень довіри, сприяє врахуванню пропозицій і формує відчуття значущості кожного працівника, що позитивно впливає як на мотивацію, так і на результативність виробничих процесів.

Управління мотивацією передбачає одночасне вирішення двох завдань: залучення кваліфікованих кадрів із зовнішнього ринку праці шляхом формування привабливих умов праці та утримання наявного персоналу через розвиток системи мотивації та її підтримку в довгостроковій перспективі.

На початковому етапі дослідження діяльності ТОВ «Нейл» було визначено низку питань, що потребують аналізу:

1. якою є фактична виробнича поведінка працівників;
2. яким чином можна змінити цю поведінку та закріпити позитивні зміни;
3. які види винагороди здатні стимулювати бажані моделі трудової поведінки [3] .

Отже, ключовим завданням є цілеспрямований вплив на виробничу поведінку персоналу та залучення його до досягнення стратегічних цілей підприємства, а також формування дієвої системи винагород, яка

забезпечуватиме постійну мотивацію працівників. Для отримання відповідей на зазначені питання було проведено опитування співробітників і здійснено аналіз результатів діяльності підприємства та відповідних показників.

У ТОВ «Нейл» до складу додаткової заробітної плати можуть входити такі елементи:

1. доплати за роботу у вечірній або нічний час;
2. надбавки за володіння іноземною мовою та її використання у професійній діяльності;
3. компенсаційні виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
4. оплата невідпрацьованого часу згідно з чинним законодавством;
5. надбавки за належне виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових обов'язків та інструкцій;
6. премії керівникам підрозділів, фахівцям і спеціалістам за досягнення у професійній діяльності.

Одним із показників ефективності організації системи оплати праці на ТОВ «Нейл» виступає структура фонду заробітної плати. У зв'язку з цим доцільним є аналіз її динаміки та структури за 2023–2025 роки (табл. 2.1), що дозволяє оцінити зміни у співвідношенні основних і додаткових складових оплати праці.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура фонду заробітної плати ТОВ «Нейл»

№	Показники	2023	2024	2025
1	Середньорічна вартість основних фондів	38950	41200	43800
2	Середньооблікова чисельність працівників, всього	235	240	248
3	Річний фонд заробітної плати	10250	11800	13500
4	Фонд додаткової заробітної плати	3800	4200	4700
5	Середньорічна продуктивність праці працівників	950	1030	1120
6	Середньомісячна заробітна плата працівника	9200	10500	11900

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз показників за 2023–2025 роки дозволяє відзначити загалом позитивні зміни у діяльності підприємства. Насамперед простежується поступове збільшення середньорічної вартості основних засобів, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази та певне розширення операційної діяльності. Кількість працівників також демонструє незначну, але стабільну тенденцію до зростання, що пов'язано з розширенням обсягів роботи та відповідною потребою у додаткових трудових ресурсах. При цьому коливання показника є неістотними, що характеризує процес як рівномірний.

Поряд із цим суттєво збільшується річний фонд оплати праці, темпи якого випереджають приріст чисельності персоналу. Це свідчить про підвищення рівня матеріального забезпечення працівників. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо фонду додаткової заробітної плати, що може бути наслідком активнішого використання стимулюючих і преміальних виплат. Важливо також відзначити зростання середньорічної продуктивності праці, що вказує на більш ефективне використання трудових ресурсів, ймовірно в результаті як модернізаційних процесів, так і вдосконалення організації праці. Підвищується і середньомісячна заробітна плата, що позитивно впливає на мотиваційні установки персоналу та сприяє зменшенню плинності кадрів. У сукупності ці зміни характеризують підприємство як таке, що розвивається стабільно та поступово підвищує результативність своєї діяльності, створюючи передумови для подальшого зростання.

Формування та впровадження дієвої системи мотивації персоналу є комплексним завданням, що має суттєве значення для ефективності управління [5]. Важливо враховувати, що підвищення рівня мотивації виступає одним із інструментів вирішення проблеми зростання продуктивності праці, оскільки стимулює працівників до більш результативної діяльності через задоволення їхніх потреб. Виходячи з проведеного аналізу діяльності підприємства, доцільно визначити основні критерії мотивації працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінки ознак, що характеризують ділові якості співробітників
в ТОВ «Нейл»

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

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Згідно з наведеними у таблиці даними, рівень професійної компетентності колективу можна оцінити як достатньо високий, так само як і рівень організованості праці. Водночас простежується, що працівники не завжди виявляють ініціативу протягом робочого процесу. Причини такої ситуації є багатофакторними, однак із цього випливає висновок про необхідність використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів у системі мотивації організації. Якщо на початкових етапах працевлаштування ключовим мотиватором для працівників виступає матеріальна винагорода, то в подальшому саме нематеріальні стимули відіграють важливішу роль у формуванні зацікавленості в результатах праці, підвищенні продуктивності та зміцненні лояльності до підприємства. Загальну структуру системи мотивації персоналу подано на рисунку 2.1. Практичний досвід свідчить, що використання виключно матеріальної мотивації є недостатнім. Регулярні грошові надбавки поступово формують у працівників зростаючі очікування та потреби, які об'єктивно не можуть бути задоволені в необмеженому обсязі.



Рис. 2.1. Система мотивації персоналу

Таким чином, доцільним є впровадження додаткових інструментів нематеріального стимулювання персоналу. Подібні заходи дозволяють стримувати надмірне зростання витрат на грошові виплати, водночас демонструючи працівникам увагу з боку керівництва, повагу до їхніх інтересів та визнання їхнього внеску в роботу підприємства.

Серед нематеріальних засобів мотивації особливої уваги заслуговує формування сприятливого комунікаційного середовища в колективі. Розвинена корпоративна культура, спільні заходи та внутрішні події підсилюють відчуття приналежності до організації та позитивно впливають на якість взаємодії між працівниками.

На підприємстві, що досліджується, попри активну залученість персоналу до виробничих процесів на різних рівнях, рівень заробітної плати сприймається як недостатній. Виявлені недоліки системи мотивації пояснюються неповним використанням її окремих складових або порушенням взаємозв'язків між елементами та структурними блоками.

Узагальнено система мотивації персоналу включає матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріального блоку належать оплата праці, що складається з постійної частини (оклад) і змінної (премії та інші виплати), а також соціальний пакет. Окремо виділяються стимули, які можуть мати грошовий еквівалент або забезпечують економію витрат працівника. Нематеріальне стимулювання охоплює як формалізовані стимули (посади, почесні звання, навчання), так і неформалізовані, що пов'язані з управлінським стилем керівництва та психологічним кліматом у колективі.

Ефективність чинної системи мотивації та її окремих елементів на підприємстві ТОВ «Нейл» може бути представлена у вигляді таблиці, де експертні оцінки визначаються за шкалою від 0 до 3 балів.

Таблиця 2.3

Задоволення працівників аспектами мотивування на підприємстві ТОВ «Нейл»

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

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, аналіз наведеної таблиці свідчить про наявність проблем як у матеріальній, так і в нематеріальній мотивації працівників. Зокрема, у персоналу відсутнє відчуття успіху та причетності до результатів діяльності, що

негативно впливає на їхній моральний стан і знижує прагнення до досягнень. Поряд із цим простежуються недоліки в системі матеріального стимулювання, насамперед у частині преміювання та рівня основної заробітної плати, що ускладнює довготривале утримання належного рівня мотивації. Базові потреби працівників мають бути забезпечені в обов'язковому порядку, оскільки без цього ефективна мотиваційна система не може функціонувати стабільно.

Концептуально удосконалення системи мотивації повинно бути спрямоване на досягнення балансу між матеріальними, моральними та фінансовими витратами в межах організаційних цілей. Навіть за відсутності прямих витрат на підвищення оплати праці чи реалізацію стимулюючих заходів слід враховувати непрямі наслідки, які можуть проявлятися у тимчасовому зниженні продуктивності або відволіканні працівників від основних обов'язків. Важливим принципом виступає справедлива оплата праці, за якої рівень заробітку залежить від кваліфікації та індивідуального внеску працівника, а також є співставним із оплатою праці колег на аналогічних посадах.

Попри щорічне зростання заробітної плати на підприємстві, її рівень залишається недостатнім з урахуванням інфляційних процесів та підвищення середньої заробітної плати в Україні. Це дозволяє зробити висновок про необхідність переосмислення ключових мотивів трудової діяльності. У ТОВ "Нейл" зміст роботи керівників і фахівців характеризується як більш осмислений і творчий, тоді як у спеціалістів він є частково структурованим. Водночас праця робітничого персоналу має переважно рутинний характер і не передбачає чітко визначеного кінцевого результату, що знижує рівень задоволеності роботою.

Узагальнюючи, можна зазначити, що чинна система нематеріальної мотивації в ТОВ "Нейл" не повною мірою відповідає етапу життєвого циклу підприємства та його стратегічним орієнтирам. Це проявляється, зокрема, у майже відсутніх можливостях професійного навчання та кар'єрного розвитку працівників.

2.2. Напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства

Формування мотиваційної системи на підприємстві як складової управління персоналом передбачає комплексне вивчення потреб різних категорій працівників і створення умов для їхнього задоволення. Важливим є також визначення реалістичних цілей, організація контролю за рівнем професійної та соціальної активності, регулярна оцінка результатів діяльності персоналу, а також застосування системи винагород як інструменту стимулювання продуктивної праці [2, с. 47].

З метою визначення мотиваційного профілю співробітників у компанії використовується спеціально розроблена оціночна шкала, яка дає змогу окреслити характеристики умовного «типового працівника». Для виділення ключових мотиваторів персоналу ТОВ «Нейл» застосовано типологію, запропоновану Ю.К. Балашовим і А.Г. Ковалем, що наведена в таблиці 2.2. Вона передбачає п'ять основних типів мотивації: «люмпенізований», «інструментальний», «патріотичний», «професійний» та «господарський» [9; 10]. Кожен із зазначених типів характеризується відповідним домінуючим трудовим мотивом.

Аналіз мотиваційного профілю працівників здійснюється через дослідження їхнього ставлення до різних стимулюючих факторів. При цьому матеріальна складова є лише одним із дванадцяти визначених чинників. До інших належать рівень заробітної плати, умови праці, організація робочого процесу, соціальна взаємодія, стабільність міжособистісних відносин, визнання результатів праці, орієнтація на досягнення, прагнення до влади та впливу, різноманітність завдань, можливості творчості, саморозвиток, а також змістовність і суспільна корисність роботи. Подальші зміни мотиваційного профілю після впровадження запропонованих заходів удосконалення системи мотивації будуть розглянуті у наступних дослідженнях. 35

Система мотивації персоналу охоплює взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури, що регламентують порядок формування

винагороди працівників. Рівень і структура оплати праці мають визначатися відповідно до індивідуального внеску працівника у досягнення цілей підприємства, його кваліфікації та компетентностей, а також з урахуванням займаної посади і її ринкової вартості. Використовувані стимули повинні забезпечувати можливість максимальної реалізації професійного потенціалу працівника на конкретному робочому місці.

Враховуючи специфіку ТОВ «Нейл» як підприємства з виробництва цвяхів, доцільно виокремити низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу. Насамперед варто впровадити винагороди за результатами праці, тобто систему, що безпосередньо пов'язана з продуктивністю. Йдеться, зокрема, про преміальну модель оплати, за якої працівники отримують додаткові виплати або підвищення заробітної плати за досягнення високих показників обсягу виробництва чи якості продукції.

Не менш важливим напрямом є розвиток професійних компетенцій персоналу. Керівництву підприємства доцільно забезпечити доступ працівників до навчальних програм, тренінгів і семінарів, що сприятимуть підвищенню їхнього фахового рівня. Додаткове навчання виступає чинником, який стимулює професійне зростання та підвищує залученість працівників до роботи.

Окремо слід відзначити проблему неефективного використання преміального фонду на ТОВ «Нейл». Підприємству варто врахувати свої фінансові можливості та переглянути підходи до нарахування надбавок і премій з метою посилення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці.

У зв'язку з цим доцільним є удосконалення механізму розподілу преміального фонду з урахуванням індивідуального внеску кожного співробітника в досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Важливим елементом мотиваційної системи також є визнання досягнень працівників. Доцільно запровадити регулярні (щомісячні або щоквартальні) відзнаки за високу якість роботи, раціоналізаторські пропозиції та ефективність

виконання обов'язків. Форми заохочення можуть включати грамоти, сертифікати або грошові премії.

Значну роль у формуванні мотивації відіграють безпечні та комфортні умови праці. Підприємству необхідно систематично забезпечувати дотримання норм охорони праці, належне технічне оснащення робочих місць та їхню ергономічність.

Доцільним є також впровадження командоутворюючих заходів (тімбілдингу), які сприяють зміцненню взаємодії, довіри та співпраці між працівниками. Такі заходи можуть передбачати спільні поїздки, спортивні змагання або командні конкурси.

Важливим мотиваційним чинником є створення комфортного робочого середовища, оскільки рівень задоволеності умовами праці безпосередньо впливає на продуктивність і залученість персоналу. У цьому контексті доцільно розглянути можливість запровадження гнучкого графіка роботи, що дозволить працівникам ефективніше планувати робочий час у межах встановлених норм.

Додатковим інструментом підвищення мотивації може стати система участі працівників у прибутку підприємства. Її впровадження передбачає розподіл частини фінансового результату компанії між співробітниками залежно від їхнього внеску у досягнення економічних показників.

Загалом, важливим аспектом є також залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються організації праці та виробничої діяльності. Це підвищує рівень відповідальності працівників, їхню лояльність і зацікавленість у результатах роботи. Основні напрями формування ефективної системи мотивації на підприємстві відображено на (рис 2.2).

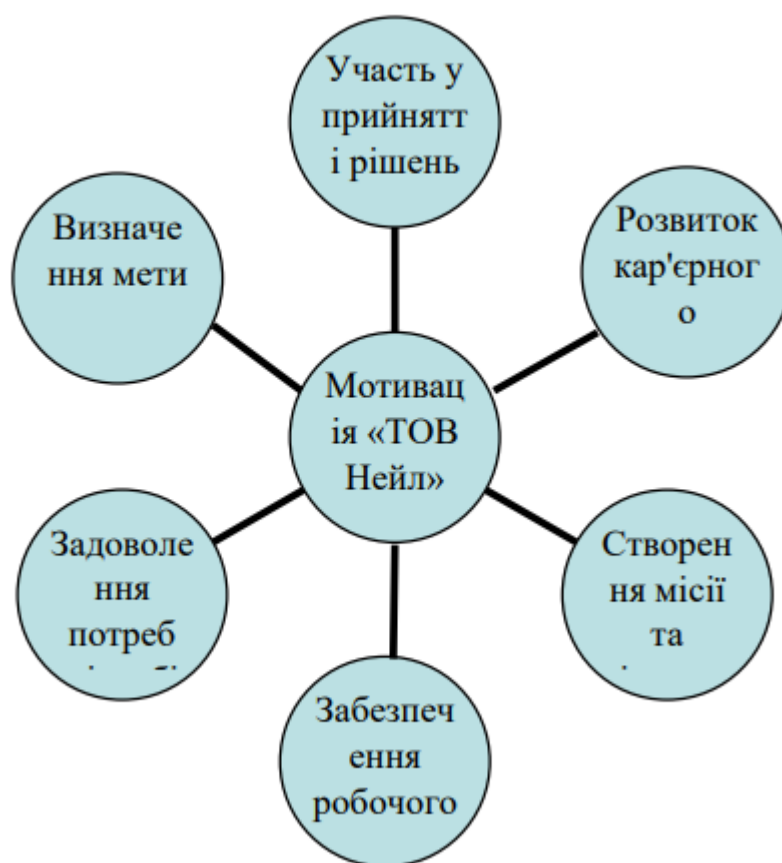


Рис 2.2. Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві

Керівництву підприємства доцільно чітко визначати стратегічні цілі та конкретні завдання, реалізація яких забезпечує досягнення очікуваних результатів. За таких умов працівники краще усвідомлюють значення своєї діяльності та чіткіше розуміють кінцеві орієнтири роботи. Важливу роль у формуванні мотивації відіграє побудова ефективної системи стимулювання, яка ґрунтується на винагородах, безпосередньо пов'язаних із результатами праці. Це можуть бути премії, бонуси, інші види матеріального заохочення, а також різні форми визнання досягнень, що підвищують зацікавленість персоналу в результативній роботі.

Не менш значущим є забезпечення можливостей професійного розвитку співробітників. Надання доступу до навчальних програм, тренінгів та

підвищення кваліфікації сприяє розширенню їхніх компетенцій і створює передумови для кар'єрного зростання, що, своєю чергою, позитивно впливає на рівень самореалізації та ефективності праці. Окреме місце займає формування корпоративної місії та системи цінностей, які мають бути інтегровані в щоденну діяльність організації. Усвідомлення працівниками значущості спільної мети підвищує їхню залученість та зміцнює зв'язок із підприємством.

Ефективна мотиваційна система також передбачає врахування різних потреб персоналу -фізичних, соціальних, емоційних і професійних. Важливим елементом виступає можливість самореалізації та навчання безпосередньо в процесі роботи, що сприяє розвитку навичок і підвищує задоволеність працею. Додатково позитивний вплив має залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, зокрема через командну роботу або систему пропозицій, що підсилює їхню відповідальність та мотивацію.

Отже, можна зробити висновок, що основним мотивом праці для ключових співробітників ТОВ «Нейл» є можливість отримання гідної заробітної плати та кар'єрного зростання. Водночас система мотивації не може обмежуватися лише матеріальними аспектами, оскільки важливими залишаються також покращення умов праці та турбота про фізичний і емоційний стан працівників підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження зумовило наступні висновки:

1. Мотивація праці загалом розглядається як прагнення працівників реалізовувати власні потреби через здійснення трудової діяльності, тоді як стимулювання виступає одним із інструментів її забезпечення. Воно спрямоване на формування таких умов праці, за яких результати роботи дозволяють працівнику досягати задоволення його потреб і водночас формують подальші мотиви до виконання трудових обов'язків. Основне призначення стимулювання полягає у спонукання працівника до більш активної та продуктивної роботи, підвищення його зацікавленості в результатах власної діяльності.

У цілому ефективна мотивація персоналу на підприємстві повинна враховувати вплив зовнішньоекономічних факторів, узгоджуватися зі стратегічними цілями розвитку підприємства та спиратися на обрану економічну стратегію. Вона має забезпечувати обґрунтований рівень доходів працівників, що сприяє підвищенню результативності їхньої праці та, відповідно, ефективності діяльності підприємства в цілому. Крім того, система мотивації повинна передбачати оцінку її результативності через досягнення балансу між економічними й соціальними інтересами всіх учасників процесу та ступінь реалізації як корпоративних, так і індивідуальних цілей працівників.

2. Різноманітність методів управління персоналом є значною, однак максимальний ефект досягається лише за умови їх комплексного застосування. У такому випадку працівники отримують більш повне задоволення своїх потреб, а підприємство - досягнення власних цілей та зростання прибутковості. Вивчення мотиваційних підходів і розробка нових інструментів стимулювання персоналу залишаються важливою передумовою розвитку організації та підтримання її конкурентоспроможності на ринку.

3. Система мотивації персоналу включає матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріального блоку належать оплата праці, що складається з постійної частини (оклад) і змінної (премії та інші виплати), а також соціальний

пакет. Окремо виділяються стимули, які можуть мати грошовий еквівалент або забезпечують економію витрат працівника. Нематеріальне стимулювання охоплює як формалізовані стимули (посади, почесні звання, навчання), так і неформалізовані, що пов'язані з управлінським стилем керівництва та психологічним кліматом у колективі.

5. Основним мотивом праці для ключових співробітників ТОВ «Нейл» є можливість отримання гідної заробітної плати та кар'єрного зростання. Водночас система мотивації не може обмежуватися лише матеріальними аспектами, оскільки важливими залишаються також покращення умов праці та турбота про фізичний і емоційний стан працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2021. 207 с.
2. Бала В. В., Мацак В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологический аудит и резервы производства. 2022. Т. 3, № 3. С. 46–50.
3. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 06.05.2026).
4. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ, 2020. 410 с.
5. Гончаров В. Н., Черкасов А. В. Роль мотивації в системі управління персоналом. Економіка. 2021. № 4. С. 108–111.
6. Горобець А. В., Герасимович О. О. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. № 3(82). С. 91–98.
7. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. № 20(5). С. 211–216.
8. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2022. С. 274–403.
9. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України. 2021. № 2.
10. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2023. 155 с.
11. Карбованець В. Л., Мельник І. В. Мотиваційні засади стимулювання працівників підприємств. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. № 3. С. 141–146.

12. Кожанова Е. Ф., Отенко І. П., Серікова Т. М., Куликов П. М. Економічний аналіз : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Харків : ХНЕУ, 2021. 156 с.
13. Колко-Рівера М. Е. Відкриття пізнішої версії ієрархії потреб Маслоу: самоперевершення та можливості для теорії, досліджень та об'єднання. Огляд загальної психології. 2022. Т. 10, № 4. С. 302–317.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 337 с.
15. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 06.05.2026).
16. Малахова В. М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 12. Ч. 1. С. 232–236.
17. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. № 15(5). С. 376–380.
18. Маскон І. В. Управління компанією. Київ, 2020. 570 с.
19. Миронов Ю. Б., Крамар Р. М. Основи рекламної діяльності : навч. посіб. Дрогобич : Посвіт, 2021. 108 с.
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2020/1109/235.zip> (дата звернення: 06.05.2026).
21. Полякова О. В., Логвінова К. В. Формування мотивації праці на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2021. № 170. С. 186–193.
22. Стецюк М. Мотивація праці як основа підвищення ефективності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. № 36. С. 51–56.
23. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL:

http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

(дата

звернення: 06.05.2026).

24. Alge B. J., Anthony E. A., Rees J., Kannan K. Controlling A while hoping for B: deviance deterrence and public versus private deviance. In: The Dark Side of Management. Charlotte, NC : Information Age Publishing, 2020. P. 115–141.

25. Coovert M. D., Thompson L. F. Toward a synergistic relationship between psychology and technology. 2024. P. 1–17.