МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»
«ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЗАСОБІВ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ»
(за матеріалами ТОВ «Він-скіф»)

Студентка _____ Панасюк О.О.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Іванченко Г.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕ 2023

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі на тему: «Впровадження ефективних засобів мотивування праці» (за матеріалами ТОВ «Він-скіф») розглядається система мотивації праці в організації.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ дипломної роботи присвячений теоретичним аспектам системи мотивації праці в організації. У ньому розглядаються сутність мотивації праці та процесу стимулювання персоналу. У другому розділі дипломної роботи проводиться аналізу ефективності системи мотивації праці на прикладі ТОВ «ВІН-СКІФ». У третьому розділі роботи розглядаються основні напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Дипломна робота виконана на 86 сторінках друкованого тексту та містить 12 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: мотивація, ефективність, система мотивації праці, організаційна культура.

THE SUMMARY

The diploma work on the topic: «Implementation of effective means of motivating labor» (based on the materials of LLC «Vin-skif») examines the system of labor motivation in the organization.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of used sources and appendices. The first section of the thesis is devoted to the theoretical aspects of the work motivation system in the organization. It examines the essence of work motivation and the process of staff stimulation. In the second chapter of the thesis, the effectiveness of the labor motivation system is analyzed using the example of VIN-SKIF LLC. In the third section of the work, the main areas of improvement of the motivation system at the enterprise are considered.

The thesis consists of 86 pages of printed text and contains 12 tables, 6 figures.

Key words: motivation, efficiency, work motivation system, organizational culture

ВСЕ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ 9

1.1. Сутність мотивації праці та процесу стимулювання персоналу. 9

1.2. Основні чинники мотивації та демотивації персоналу в управлінській діяльності 19

1.3. Матеріальна мотивація праці в системі управління персоналом 23

1.4. Роль нематеріальних чинників мотивації праці сучасного підприємства в Україні 29

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «ВІН-СКІФ» 36

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства 36

2.2. Аналіз системи мотивації праці ТОВ «ВІН-СКІФ» 47

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ВІН-СКІФ» 62

3.1. Основні напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві ... 62

3.2. Заходи щодо впровадження системи мотивації праці у ТОВ «ВІН-СКІФ» 71

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ДОДАТКИ

ВСЕІ 2023

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стабільних змін на ринку праці, питання мотивації праці та стимулювання працівників виявляється надзвичайно актуальним для підприємств та організацій. Висока конкуренція, постійні зміни в технологіях та зростання вимог споживачів створюють потребу у розробці та впровадженні ефективних засобів мотивації праці як стратегічного інструменту для досягнення успіху та стабільності.

У сучасному бізнес-середовищі одним із визначальних факторів успішності є ефективна система мотивації праці. Організації, які здатні надихати та стимулювати свій персонал, мають можливість досягати високих результатів та забезпечувати стабільний розвиток. Дипломна робота присвячена присвячена вивченню, аналізу та розробці концепції впровадження ефективних засобів мотивування праці з метою підвищення рівня задоволеності працівників та підвищення їхньої продуктивності. Розглядаючи різноманіття теорій та практичних підходів до мотивації праці, дослідження ставить за мету визначити оптимальні стратегії та інструменти, які найбільш ефективно впливають на мотивацію працівників в конкретних умовах сучасного бізнесу.

Актуальність теми полягає у тому, що у сучасному світі, з його постійно зростаючими вимогами та конкуренцією, створення мотивуючої робочої атмосфери є дуже важливим. Працівники, які почуваються мотивованими, більше інших здатні викладатися на повну, бути творчими та ініціативними. Вмотивованість також сприяє розвитку кар'єри працівника та його самореалізації.

Тема мотивації праці є завжди актуальною, оскільки вона пов’язана з продуктивністю, задоволенням працівників та досягнення організаційних цілей. Мотивація відіграє важливу роль у підтримці та підвищенні трудової продуктивності, стимулюванні творчого мислення та інновацій, залученні та збереженні талановитих співробітників.

ВСЕ 2023

Питання мотивації працівників організації вивчається великою кількістю дослідників, які працюють у галузі менеджменту, психології, соціології та інших суміжних галузях. Наведемо декілька відомих дослідників і теорій, що пов'язані з мотивацією працівників:

Фредерік Герцберг розробив теорію «подвійних факторів» (або теорію Герцберга), де він виділив два основних типи факторів, які впливають на мотивацію: фактори задоволення (які включають досягнення, визнання та розвиток) і фактори незадоволення (які стосуються умов праці та оточуючого середовища).

Абрахам Маслоу створив теорію потреб, відому як «ієрархія потреб Маслоу». Він вважав, що люди мотивовані виконувати свої потреби у пірамідальному порядку, починаючи з фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самореалізації.

Дуглас МакГрегор розробив теорію «теорія X і Y», де він описує два різних підходи до управління працівниками. Теорія X передбачає, що працівники відчужені від роботи та потребують контролю, тоді як теорія Y вважає, що працівники можуть бути самомотивованими і креативними.

Віктор Вронський розробив теорію «теорія очікування», яка стверджує, що мотивація працівника залежить від того, наскільки він вірить, що його зусилля призведуть до досягнення бажаного результату і що цей результат важливий для нього.

Ельдерфед Гурвіц розробив концепцію «гіпотези двійкового стимулю», де він виділив два види стимулів, що впливають на мотивацію – «привабливі» (бажані) і «унікальні» (незвичайні) стимули.

Це лише декілька прикладів відомих дослідників і теорій, які досліджують питання мотивації працівників організацій. Вивчення цієї теми є актуальним та має важливе значення для успішного управління та розвитку організацій.

Незалежно від сфери діяльності або типу роботи, працівники потребують мотивації, щоб досягти поставлених цілей, бути ефективними та

ВСЕ 2023

займатися своєю роботою з результатом задоволення. Організації, які розуміють значення мотивації працівників, можуть забезпечити кращу продуктивність та підвищити якість роботи.

Крім того, сучасні тенденції у сфері роботи, такі як віддалена робота, гнучкий графік, використання новітніх технологій та зростання знань, залишають нові вимоги до мотивації працівників. Організації повинні адаптуватися до цих змін, забезпечуючи відповідну мотивацію, щоб залучити та утримати працівників.

Загалом, тема мотивації праці залишається актуальною, оскільки мотивовані працівники є цінним активом для будь-якої організації. Розуміння та застосування ефективних стратегій мотивації допоможе досягти успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Об’єктом дослідження роботи виступає система мотивації праці в організації.

Предметом дослідження роботи є впровадження ефективних систем мотивації праці на прикладі ТОВ «ВІН-СКІФ».

Метою роботи виступає вивчення, аналіз та розробка ефективних засобів мотивації праці, зосереджених на підприємстві ТОВ «ВІН-СКІФ».

Для досягнення мети роботи було поставлено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти системи мотивації праці в організації;

- провести оцінку поточного рівня мотивації праці в компанії, визначити основні проблеми та бар'єри, що впливають на мотивацію працівників.

- провести опитування або інтерв'ювання співробітників для з'ясування їхніх потреб і очікувань щодо мотиваційних заходів..

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВІН-СКІФ».

Емпірична (експериментальна) база дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІН-СКІФ».

ВСЕ 2023

Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань, необхідно зосередитися на аналізі, розробці та впровадженні відповідних мотиваційних заходів в цій системі мотивації праці. Результати такого дослідження та заходи, які будуть прийняті на його основі, сприятимуть підвищенню продуктивності та задоволеності працівників в організації.

Дослідження базується на комплексному підході, що включає в себе як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження. Теоретичний аспект охоплює аналіз статистичних даних з метою отримання об'єктивної оцінки рівня мотивації та її впливу на результативність працівників. Емпіричний аналіз включає спілкування з керівництвом та працівниками, спрямоване на розкриття особистого відношення до існуючих систем мотивації та проходження стандартизованих психологічних методик (опитувальник «Фактори мотивації працівників організації», «Мотиваційна вікторина для співробітників щодо задоволеності роботою»).

Інформаційна база дослідження включає в себе аналіз наукових праць та статистичних даних, пов'язаних із впровадженням ефективних засобів мотивації праці в організаціях подібного профілю. Ретельний огляд літератури дозволив визначити найактуальніші теорії та методи, які використовуються для вирішення проблеми мотивації персоналу в сучасних умовах.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження ефективних засобів мотивації праці у ТОВ «ВІН-СКІФ», спрямованих на збільшення продуктивності та підвищення рівня задоволеності персоналу.

Новизна дослідження полягає у використанні інтегрованого підходу до вивчення проблеми мотивації праці у ТОВ «ВІН-СКІФ».

Результати дослідження можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у галузі управління персоналом та мотивації праці.

Запровадження ефективних засобів мотивування праці не лише покликане поліпшити робоче середовище та стимулювати особистий та професійний розвиток працівників, але й забезпечити стабільність та конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

ВСЕ 2023

Дипломна робота базується на використанні різноманітних теоретичних та практичних джерел, які вказуються в списку використаних джерел для забезпечення обґрунтованості та наукової достовірності дослідження.

Матеріали дипломної роботи опубліковані у науково-практичному виданні «Подільський науковий вісник».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, а також висновків. У ній міститься 12 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел налічує 44 найменування. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок друкованого тексту.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність мотивації праці та процесу стимулювання персоналу.

Мотивація праці – це ключовий елемент успішного функціонування будь-якого підприємства чи організації. Правильно налаштована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, підвищенню задоволеності праці та зниженню текучості кадрів. Мотивація є одним з найважливіших еле-ментів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація має охоплювати мотиви і стимули. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками [11].

Основна мета мотивації полягає в стимулюванні особи до вчинків, що досягається через виконання кількох послідовних етапів:

1. Визначення та розпізнавання актуальних потреб, які мають значення для конкретної особи як індивіда;

2. Створення позитивного ставлення до цих потреб;

3. Виявлення та розвиток бажання задовольнити ці потреби;

4. Постійний контроль та своєчасна корекція спонтанних бажань, які виникають, але не відповідають поточним потребам особистості;

5. Ефективне формування та зміна пріоритетів в ієрархії інтересів та цінностей, які мотивують діяльність конкретної особи.

Одним із ключових понять у контексті мотивації праці є «мотив». Мотив (фр., від лат., рухаю): 1. психол. Спонукальна причина дій і вчинків людини; причина [32]. Мотив – це внутрішня чи зовнішня сила, яка підштовхує людину до певної дії. У контексті праці мотиви можуть бути

ВСЕ2023

різноманітні, включаючи матеріальні винагороди, соціальні вигоди, особистий розвиток та визнання.

Принципи мотивації праці базуються на великому обсязі психологічних, соціальних та економічних теорій. Один із основоположних принципів – це індивідуальний підхід. Кожна людина унікальна, і тому ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби та амбіції працівників.

Ще одним важливим принципом є визнання та нагородження зусиль. Людина мотивується, коли вона бачить результати своєї праці та відчуває визнання за свої досягнення. Матеріальні винагороди, бонуси, а також слова вдячності можуть служити потужними мотиваторами.

Не менш важливий принцип – це створення чітких цілей та завдань. Людина ефективніше мотивується, коли вона знає, до чого саме вона працює, і як це сприятиме загальній меті організації.

Загалом, розуміння понять та принципів мотивації праці є важливою складовою для підприємств, оскільки воно дозволяє створити ефективну та адаптивну систему мотивації, спрямовану на досягнення успіху як для працівників, так і для самої організації. Мотивація праці визначається як внутрішній стан або сила, яка підштовхує особу до виконання конкретних дій чи досягнення певних цілей. Це поняття становить одну з ключових складових успішного управління персоналом та визначає ефективність та відданість працівників. Сутність мотивації праці полягає в створенні стимулів, які активізують та утримують працівників у робочому процесі для досягнення організаційних цілей.

Передусім, мотивація праці заснована на розумінні індивідуальних потреб, цілей та амбіцій працівників. Тут важливо враховувати різноманітність факторів, які можуть бути стимулюючими, оскільки кожна особа унікальна. Зокрема, зарплата, можливості для професійного росту, визнання, робоча атмосфера, та інші фактори можуть впливати на мотивацію працівників.

ВСЕ 2023

Мотивація (від лат. movere) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [9].

Мотивація праці – це сукупність факторів, що спонукають людину до трудової діяльності, визначають її спрямованість, організованість, активність та стійкість. Її можна розглядати як з психологічного, так і з управлінського погляду.

З психологічної точки зору:

- Мотивація праці – це система мотивів, які спонукають людину до роботи. Ці мотиви можуть бути як зовнішніми (матеріальна винагорода, кар'єрний ріст), так і внутрішніми (задоволення від роботи, самореалізація).
- Рівень мотивації праці впливає на продуктивність, якість роботи, задоволеність працею та емоційне вигорання.

З управлінського погляду:

- Мотивація праці – це процес стимулювання працівників до досягнення цілей організації.
- За допомогою різних методів мотивації (матеріальні та нематеріальні стимули, збагачення праці, створення сприятливого психологічного клімату) керівництво може підвищити ефективність роботи персоналу.

Сутність мотивації праці полягає у внутрішніх і зовнішніх факторах, які стимулюють людину до здійснення певних дій, зусиль і досягнення поставлених цілей у роботі. Мотивація праці є одним із ключових елементів успіху та задоволення у професійній діяльності. Мотивація спонукає людей вести себе таким чином, щоб вони мали змогу досягти своєї мети. Мотивованій особі не потрібен ні нагляд, ні керівництво. Вона завжди працюватиме бажаним чином. Наприклад, якщо у людини є мотив отримати просування, то він буде ефективно працювати, щоб досягти цього [38].

ВСЕІ 2023

Внутрішні мотиви пов'язані з особистими потребами, цілями, цінностями та інтересами працівника. Це може бути відчуття досягнення, самореалізації, визнання, розвитку власних навичок і здібностей, задоволення від самої процедури роботи та ін. Внутрішні мотиви є сильнішими і тривалішими, оскільки вони виходять з середини особистості і відображають її внутрішні потреби.

Зовнішні мотиви пов'язані із зовнішніми стимулами, такими як заробітна плата, премії, підвищення посади, соціальний статус, визнання оточуючих, умови праці та ін. Вони можуть бути ефективними на короткостроковий період, але не завжди зберігають стійкість мотивації працівника.

Важливо зазначити, що мотивація праці є індивідуальним поняттям і може відрізнятися від особи до особи. Кожна людина має свої унікальні потреби, мети та цінності, які впливають на її мотивацію. Тому для досягнення оптимальної мотивації працівника важливі індивідуальні особливості кожної людини.

Здатність організації до визначення, розуміння та задоволення потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища, надання можливостей для розвитку та самореалізації, а також встановлення справедливої системи винагороди та визнання є факторами підтримки та підвищення мотивації праці.

Сутність мотивації праці виникає в тому, що людина відчуває внутрішню потребу або зовнішній стимул, які впливають на її бажання та зусилля до виконання роботи. Мотивація праці, чому людина вибирає певну роботу, яку вирішила поставити перед собою та який зусилля вона прикладає для досягнення цих цілей.

Сутність мотивації праці може бути пояснена за допомогою різних теорій.

Відповідно до теорії потреб Абрахама Маслоу, люди мають ієрархію потреб, що включає фізіологічні потреби, потребу в безпеці, соціальні

ВСЕІ 2023

потреби, потребу в самооцінці та самореалізації. Мотивація праці може виникати з потреби задовільнити одну або кілька з цих потреб.

Теорія очікування, запропонована Віктором Вронським, стверджує, що мотивація праці залежить від трьох факторів: очікування, інструментальності та вартості. Очікування показує віру людини в те, що її зусилля призводять до досягнення бажаного результату. Інструментальність відображає віру людини в те, що використання певних навичок і зусиль приводить до досягнення поставленої мети. Вартість відображає значимість, яку людина приділяє досягненню даної мети

Теорія самовизначення, розроблена Едвардом Деці та Річардом Райаном, стверджує, що мотивація праці працює, коли людина відчуває почуття автономії, компетентності та зв'язаності. Люди мають менше бажання відмовитися від роботи, яка дає їм свободу вибору і контролю, дозволяє розвивати їхні навички та здібності, а також створює зв'язок з іншими людьми.

Враховуючи ці теорії, можна сказати, що сутність мотивації праці виявляється в задоволенні потреб, досягненні цілей, очікуванні успіху та задоволенні від процесу самої праці. Мотивовані працівники виявляють більшу ефективність, продуктивність та задоволення від своєї роботи. Мотивовані працівники, які відчувають стимули та задоволення від своєї роботи, часто проявляють більшу ефективність, продуктивність і задоволення від своєї діяльності. Ключові переваги мотивованих працівників:

1. Вища продуктивність, адже мотивовані працівники зазвичай працюють більш ефективно та зосереджено, що призводить до збільшення виробничої потужності організації. Мотивація праці впливає напряму на робочу ефективність працівників. Коли працівники відчувають себе стимульованими та зацікавленими у досягненні своїх цілей, вони проявляють вищий рівень зосередженості та відданості роботі. Це сприяє збільшенню

ВСЕІ 2023

продуктивності організації, оскільки працівники більш ефективно виконують свої обов'язки та внесок у загальний результат [8].

2. Зменшення відсотку прогулів. Мотивовані працівники менше схильні до відсутності на роботі, що зменшує втрати в робочому часі та забезпечує стабільну робочу силу. Вони розуміють, що їхні внесок та зусилля мають значення, і це спонукає їх бути присутніми на роботі. Зменшення відсотку прогулів призводить до стабільності робочої сили, забезпечуючи неперервний робочий процес та знижуючи витрати компанії на перепідготовку та найм нового персоналу.

3. Покращена якість роботи. Прояв мотивації часто супроводжується більшою увагою до деталей та бажанням досягати високої якості виконаної роботи. Мотивовані працівники частіше демонструють відповідальність та увагу до деталей у своїй роботі. Це може призводити до зменшення кількості помилок та покращення якості виробництва чи надання послуг.

4. Збільшення ініціативи. Мотивовані працівники частіше проявляють ініціативу, шукаючи способи покращення процесів та досягнення поставлених цілей.

5. Задоволення роботою. Мотивовані працівники відчувають більше задоволення від своєї роботи, що може позитивно впливати на їхнє емоційне та фізичне здоров'я.

6. Зниження плинності кадрів. Задоволені та мотивовані працівники зазвичай менше схильні до зміни робочого місця, що допомагає організаціям зберегти досвід та знання[40].

Для досягнення цих переваг важливо створити ефективну систему мотивації в організації, яка враховуватиме індивідуальні потреби та амбіції працівників. Це може включати в себе: визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, адекватну заробітну плату, гнучкі умови роботи та інші стимули, які відповідають специфічним потребам працівників.

ВСЕ 2023

Існує багато способів і процесів стимулювання праці в організації. Нижче перераховуються поради з приводу підвищення продуктивності персоналу в організації. Один з ключових чинників, які впливають на мотивацію працівників, – це частота визнання їхньої наполегливої роботи. Приблизно 70% працівників відзначають, що їхня мотивація і моральний стан відчутно покращуються, коли вони отримують визнання від керівництва. Урешті-решт, якщо працівник вкладає багато зусиль у проект для досягнення відмінних результатів, але його наполеглива праця не визнається, то чому він мав би залишатися високопродуктивним працівником? Важливо враховувати спосіб, яким ви виражаєте вдячність за внесок своєї команди, оскільки це має значний вплив. Підтримка працівників не повинна обмежуватися лише наданням бонусів в кінці року; вона повинна бути систематичною і регулярною [21].

Встановлення чітких та досяжних цілей створює справжній стимул для мотивації, і це спостерігається в кожному випадку перемоги та в утриманні команди на правильному шляху. Цей ефект можна підсилити, нагородивши та визнаючи досягнуті результати. Потрібно бути реалістичними, адже постійна позитивність може викликати підозру. Важливо пам'ятати, що негативні емоції також мають своє місце, і жорсткі розмови можуть вести до важливих процесів або культурних змін. Однак слід намагатися впроваджувати позитивний досвід у взаємодію команди, створюючи позитивну атмосферу на робочому місці. Чому це важливо? Оскільки щасливі співробітники є конкурентною перевагою. Навіть дослідження підтверджують, що щастя сприяє збільшенню продуктивності бізнесу на 31%, а також підвищує обсяги продажів на 37%.

У будь-яких відносинах, включаючи робочі, довіра є основою. Коли команда має довіру, вони стають більш мотивованими та зосередженими на своїй роботі. Важливо також дотримуватися прозорості, яка також гарантує, що всі мають доступ до однакової інформації, що може бути корисним для всього колективу [23].

ВСЕІ 2023

Щоб бути мотивованим у своїй роботі, важливо розуміти свої цілі. Для деяких працівників це починається з прозорості. Без чіткості прозорість може втрачати свою ефективність та мотиваційний потенціал.

Буде корисно допомагати команді розуміти, що означає досягнення мети. Коли хтось досягає значного прогресу у досягненні цілі чи результату, спільно святкуйте цей успіх та використовуйте його як джерело мотивації для всіх.

Отже, найоптимальніша мотивація праці як через внутрішні, так і зовнішні мотиви. Для досягнення цього роботодавці можуть застосовувати різні стратегії, такі як: створення стимулюючої робочої атмосфери, забезпечення можливостей для власного розвитку, прозорих кар'єрних шляхів, справедливої системи винагороди та визнання досягнень працівників. Важливо також розуміти, що мотивація праці є індивідуальною і може відрізнятися у кожної людини. Ключовим завданням роботодавця є створення сприятливих умов і середовища, які задовольняють різноманітні потреби працівників і стимулюють їх до ефективної праці та досягнення поставлених цілей [16].

Мотивація допомагає створити впевненість у працівників, що, в свою чергу, допомагає задовольнити їхні потреби в самій організації. З мотивацією менший потік кадрів, тому що задоволені працівники зазвичай не залишають роботу.

Дослідження, проведене у 1982 році на базі різних зовнішньо-економічних підприємств, підтвердило, що 84% організацій активно ведуть боротьбу за залучення нових працівників, тоді як 42% з них виражають важливість утримання поточних працівників. Навіть хоча це дослідження застаріле, його висновки залишаються актуальними і сьогодні. Основна ідея мотивації полягає в тому, щоб утримувати працівників на робочому місці, проте це повинно відбуватися виключно за особистою ініціативою працівників [6].

ВСЕ 2023

Існують два основних шляхи мотивації працівників [32]. Це фінансова (матеріальна) мотивація та не фінансова (нематеріальна) мотивація. Марвін Бауер, видатний підприємець та засновник консалтингової компанії McKinsey & Company, вперше визначив управлінський консалтинг, створивши новий напрямок в бізнесі. Компанія провела ряд досліджень мотивації протягом багатьох років. В результаті вони прийшли до висновку, що 70% працівників в організаціях вважають ефективними методи Гутріджа та Морі, які базуються на фінансовій мотивації.

Багато менеджерів McKinsey & Company покладають основний акцент на фінансові стимули, вважаючи гроші основним мотиватором. Однак дослідження виявило значну частку людей, для яких нематеріальна винагорода та визнання є більш важливими мотиваторами, ніж фінансові стимули. Особливості роботи в групах, як виявилося, є більш ефективними для мотивації та оплати праці, оскільки співробітники можуть розвивати тісний зв'язок, командний дух та об'єднання думок та пропозицій.

Хоча цей підхід має свої переваги, існують також і недоліки, такі як відмова вищих посадових осіб працювати з молодшими фахівцями, ймовірність непорозумінь та сильний тиск на них через недостатню експертизу молодших фахівців [39].

Корпоративна культура формує відношення людей до праці, визначаючи динаміку взаємин. Поки в компанії залишаються старі керівники, ця культура буде самопідтримуючоюся, оскільки персонал моделює свою поведінку за лідерами. Помітне вираження цьому є прислів'я Марка Твена «риба гниє з голови», яке точно відображає важливість впливу вищого рівня управління. Значення, які встановлюються керівництвом, впливають на персонал і визначають динаміку всього колективу. Для зміни консервативної компанії необхідно провести зміни серед ключових менеджерів, особливо якщо відносини з колективом застоюються на поганому рівні. Намагаючись уникнути визнання власних помилок, старе керівництво буде робити все

ВСЕ 2023

можливе, щоб зберегти свій стиль управління і протидіяти будь-яким ініціативам[13].

Як свідчить міжнародний досвід, під час засідань керівництва слід акцентувати увагу не на досягненнях співробітників, а на виявленні помилок та недоліків для подальшої розробки стратегій усунення виявлених проблем. У закордонних компаніях часто використовується підхід, де інформатори здійснюють докладну ситуаційну оцінку атмосфери в підприємстві. Якщо виявлені недоліки невеликі, негайно розпочинається їх вирішення. Застосування старого методу через доноси використовується багатьма керівниками, щоб створити «атмосферу щирості і прямоти». Наприклад, Айс Грінберг з Bear Stearns стимулює матеріально тих, хто виявляє порушення. Пильним співробітникам сплачується 5% вартості виявлених недоліків, і були випадки, коли такі винагороди сягали 50-60 тисяч доларів. [24].

Процес стимулювання персоналу включає в себе систематичне застосування різноманітних методів та інструментів з метою підвищення відданості та продуктивності працівників. Один з ефективних підходів - це створення систем винагород, яка включає в себе не лише матеріальні стимули, але і нематеріальні, такі як слова визнання, подяки, можливості для самовираження.

Значущим елементом в стимулюванні персоналу є також створення благоприятної робочої атмосфери, де працівники відчувають себе частиною команди та відчувають, що їхні дії мають вагу. Комунікація, яка сприяє взаєморозумінню та відкритому обміну ідеями, є ключовим елементом успішного стимулювання персоналу.

Завершуючи, важливо враховувати, що мотивація праці та стимулювання персоналу – це динамічний процес, що вимагає постійного аналізу та адаптації. Врахування індивідуальних особливостей, поєднане з системою гнучких та ефективних інструментів, може стати критичним фактором для забезпечення високої мотивації та ефективності персоналу.

ВСЕІ 2023

1.2. Основні чинники мотивації та демотивації персоналу в управлінській діяльності

Факторами мотивації називають ті чинники, які сприяють підвищенню продуктивності особи, сприяють розкриттю її творчого потенціалу та збільшують внесок у практичну діяльність. Хоча існують індивідуальні відмінності між людьми, які визначають якісну та кількісну реакцію на однакові чинники, можна визначити загальні закономірності в їх впливі.

У одному з експериментів групою вчених здійснювався порівняльний аналіз впливу різних чинників на мотивацію (рис. 1).

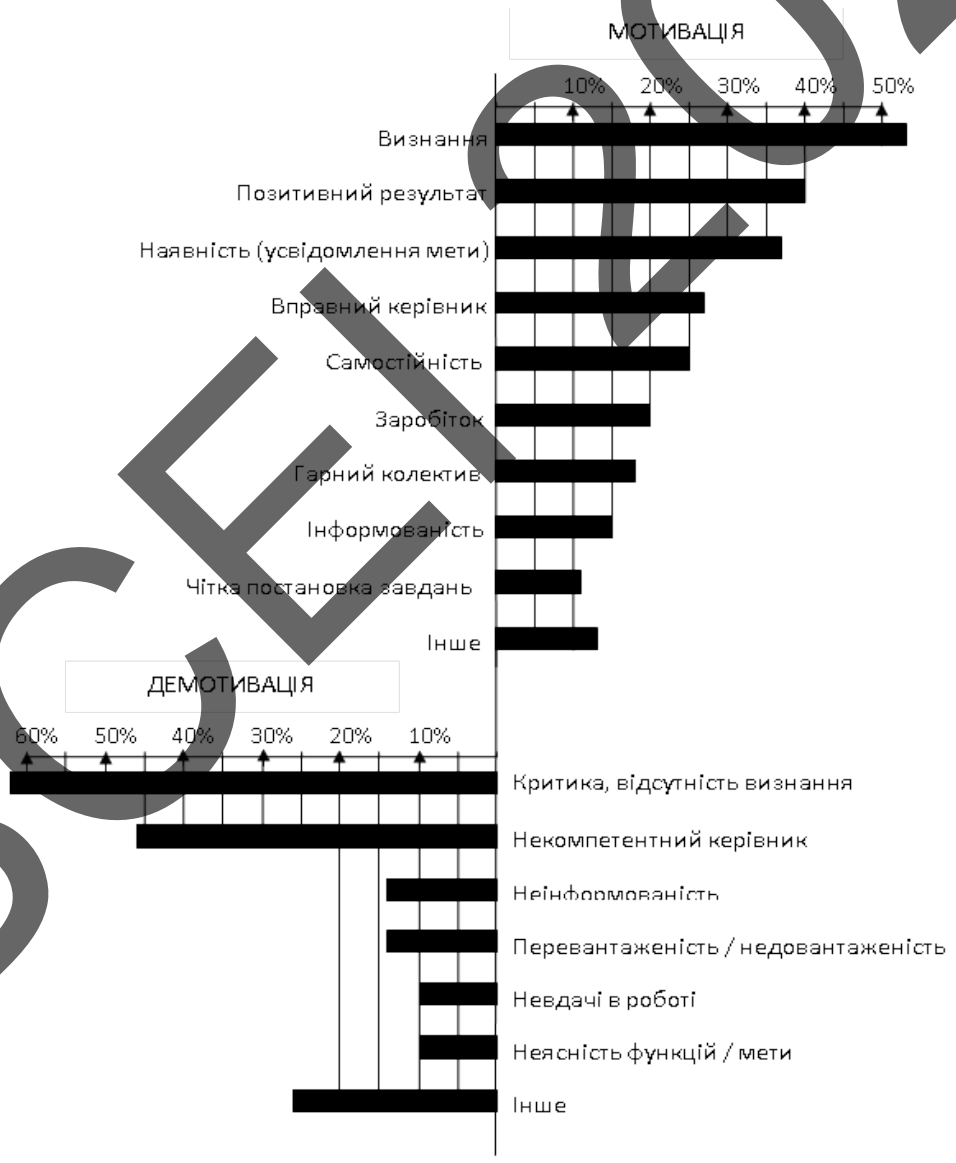


Рисунок 1.1. Чинники мотивації та демотивації [34]

ВСЕ ДО 2023

Як видно з результатів, чинники мотивації впливають у такому порядку за їхньою силою:

1. Визнання. Прийняття особи відбувається через виявлення довіри, віри у її здатність досягти успіху та упевненості в її потенціалі.

2. Позитивний результат. Виникнення задоволення від процесу роботи та його результатів створює ефект підсилення, який стимулює бажання продовжувати і повторювати успіх. Завдяки самому процесу діяльності надається додаткова мотивація, але важливо уникати виснаження та перевантаження, оскільки це може викликати зворотній, демотивуючий ефект.

3. Мета. Усвідомлення мети виступає як орієнтир, що надихає до додаткових зусиль для її досягнення. Чим привабливіша та цінніша мета, тим сильніший її мотиваційний вплив, хоча існує межа, за якою переймання захоплення може завдати шкоди успішному управлінню.

4. Майстерний керівник. Навички управлінського впливу лідера виявляються в умінні використовувати вольові переваги настільки, щоб це було і необхідно, і достатньо для успішної діяльності підлеглого. Майстерний вплив відбувається непомітно і стимулює підлеглого до самостійної активності у потрібному напрямку.

5. Самостійність. Відчуття самостійності призводить до підвищення відповідальності за результати діяльності в конкретній області роботи. Це підсвідомо збільшує енергетичний внесок особи у свою працю.

6. Заробіток. Цей чинник може виявляти парадоксальний вплив. У високорозвинених організаціях при сприятливих соціально-економічних умовах він може діяти як мотиваційний фактор. Однак, коли заробіток не відповідає базовим життєвоважливим потребам працівників, він може викликати демотивацію.

7. Гарний колектив. Мається на увазі сприятливий психологічний мікроклімат та гармонійні міжособистісні відносини серед співробітників, які створюють комфортні умови праці. Однак цей аспект може викликати

ВСЕІ 2023

певний негативний ефект, зменшуючи внутрішню мотивацію окремих членів робочої групи через очікування підтримки від інших членів групи та зняття частини відповідальності. Щоб уникнути такого «охолодження», можна здійснити розподіл персональних обов'язків у межах групової роботи.

8. Чітка поставка завдань також сприяє підвищенню енергетичного внеску працівника у роботу. Особливо важливо визначити термін виконання (пріоритетно), якість та інші ключові вимоги до конкретного завдання. Це слід робити на початку роботи, а не в останній момент.

Зазначені фактори мотивації – лише частина можливих. Сучасні дослідження також зосереджуються на вивченні інших перспективних методів впливу на мотивацію.

Фактори демотивації негативно впливають на продуктивність та успішність дій. Важливо зауважити, що їх вплив на людину є більш сильним, ніж аналогічні чинники мотивації. Серед найсуттєвіших чинників демотивації виділяються такі:

1. Критика та відсутність визнання. Цей вплив може провокувати підсвідомі агресивні захисні реакції у людини. Оскільки ці реакції вимагають значної внутрішньої енергії, продуктивність праці відчутно знижується. Крім того, втрата емоційної рівноваги може порушити стабільну роботу логіки та інтелекту. Якщо критика необхідна для оптимізації вирішення завдань, її слід перетворити на об'єктивний аналіз, зосереджений на негативному результаті завдання, а не на особі. Важливо зберегти непошкодженим «я» – основу самосвідомості.

2. Некомпетентний керівник. Невідповідний управлінський вплив може виявитися у двох основних ситуаціях: 1) коли вольова перевага лідера перевищує необхідні межі або виявляється неетичною та не тактовною формою; 2) коли вольова перевага лідера виявляється недостатньою для конкретної ситуації.

У першому випадку особа, на яку спрямовано некомпетентний вплив, може спричинити агресивні підсвідомі захисні реакції через пошкодження

ВСЕІ 2023

цілісності її особистості. У другому випадку недостатнє втручання лідера може призвести до зменшення стабільності та ефективності дій, збільшуючи ризик помилок та невдалих результатів. У обох випадках страждає продуктивність особи та її мотивація [35].

Зазначений механізм пояснює той факт, що успіх організацій значною мірою залежить від вміння керівників ефективно управляти. Навіть група досвідчених професіоналів може виявити невдачі через некомпетентне керівництво. Вдосконалення навичок керівника та здобуття спеціальних знань в управлінні, разом з бажанням стати кваліфікованим лідером або керівником, сприяє досягненню успішності.

3. Неінформованість. Недостатня кількість інформації збільшує ризик прийняття неоптимальних рішень, тоді як надмірна інформація може ускладнити процес прийняття рішень. До цього додається психофізична необхідність створення інформаційного фону для оптимальних умов роботи. Це включає збагачення середовища необхідною кількістю інформації, орієнтованою на різні канали сприйняття.

Важливим аспектом інформаційного комфорту є не лише наявність формальних комунікацій, а також наявність неформальних, які включають отримання інформації про особистісні риси людей та викликають емоційний відгук.

Додатково, в організації виробничих чи особистісних комунікацій важливо забороняти створення таємниць, недомовок і замовчувань. Якщо конфіденційність інформації є необхідною, вона не повинна викликати психологічного дискомфорту, оскільки це також значущим чином впливає на продуктивність дій співробітників.

4. Перевантаженість чи недовантаженість. Велика обсягова діяльність, навіть при найкращих намірах, виснажує енергетично людину та може не лише знизити мотивацію, але й призвести до прямого руйнування фізичного та психічного стану. Запобігти таким руйнівним наслідкам можна через своєчасний контроль та обмеження завдань до необхідної та достатньої

ВСЕ 2023

кількості. Тому краще уникнути втрати працездатності, ніж витрачати ресурси на відновлення зруйнованого здоров'я [42]. З іншого боку, недовантаженість також негативно впливає на мотивацію та особистісний розвиток людини, але це відбувається непомітно, через поступове зменшення рівня майстерності, умінь та навичок.

5. Невдачі в роботі. Зниження мотивації через невдачі виконує функціональне захисне завдання – призупинити дію, щоб уникнути повторення помилки, яка призвела до невдачі. Важливо не намагатися негайно виправити неудачу, оскільки це може бути неефективним. Замість цього, краще переключитись на іншу роботу, щоб надати собі час для знаходження іншого, більш успішного підходу до попередньої діяльності. Проте, у цей період емоційного спаду важлива підтримка від оточення, яка допомагає швидше відновити емоційну рівновагу та ентузіазм [17].

6. Неясність функцій та мети також викликає охолодження серед співробітників. У довгостроковій діяльності організацій, коли початковий ентузіазм вже може втрачатись, корисно періодично переглядати та оновлювати цілі діяльності. Це дозволяє звертати увагу працівників на нові перспективи та досягнення, які можуть додатково підтримати їхню мотивацію.

Досягнення оптимального мотиваційного впливу можливе за умови індивідуального підходу до кожного співробітника.

1.3. Матеріальна мотивація праці в системі управління персоналом

Матеріальна мотивація праці є одним із ключових елементів системи управління підприємством. Вона включає в себе різні фінансові та матеріальні стимули, які призначені для того, щоб залучити і утримати людей, а також стимулювати співробітників на кращу продуктивність та досягнення поставлених цілей. Говорячи про матеріальну мотивацію, можна сказати, що суть така: керівник винагороджує фінансово або подякою

ВСЕ 2023

працівника, який відзначився найкращою продуктивністю. Проте фінансова винагорода виявляється тимчасовим мотиватором для працівників і швидко забувається. Цей метод мотивації є тимчасовим, не вимагає значних зусиль для управління, але має один важливий недолік: він працює лише на короткий термін.

Основними елементами матеріальної мотивації праці можуть бути:

- Заробітна плата. Справедлива і конкурентоспроможна заробітна плата є одним із основних стимулів для працівників. Вона може включати фіксовану заробітну плату, бонуси, премії за досягнення цілей, премії за якість роботи тощо. Оплата праці відіграє ключову роль в управлінні персоналом як для керівника, оскільки це основне джерело його доходу, так і для підприємства в цілому, з огляду на її вплив на частку заробітної плати в доданій вартості. Слід зауважити, що сучасна економічна література вдосконалено вивчає цю економічну категорію. Термін «заробітна плата» має різноманітні тлумачення. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР заробітна плата — це винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу [3].

За В. Лукашевичем, терміни «оплата праці» і «заробітна плата» є взаємозамінними, хоча він вказує на певну різницю між ними: витрати на заробітну плату здійснюються з фонду заробітної плати, тоді як інші стимулюючі виплати здійснюються за рахунок підприємства або «коштів спеціального призначення та цільових надходжень» [7].

Найбільш повне сучасне тлумачення поняття заробітна плата міститься в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера», де зазначено, що заробітна плата – це «форма оплати праці робітників, службовців підприємств, фірм, компаній, установ державної і недержавної форм власності. Це частина національного доходу, яке відшкодовує затрати, необхідні для праці, і є головним джерелом матеріальних засобів для

ВСЕ 2023

відтворення робочої сили. Вона розподіляється в грошовій формі між працівниками відповідно до кількості і якості затраченої праці» [14].

- Додаткові пільги. Підприємства можуть надавати додаткові пільги своїм співробітникам, такі як медичне страхування, пенсійні внески, корпоративні автомобілі, знижки на продукцію або послуги компаній, тощо. Ці пільги можуть бути стимулом для залучення і збереження працівників.
- Система преміювання. Встановлення системи преміювання, яка базується на досягненнях і продуктивності працівників, може стимулювати їх до досягнення кращих результатів. Це може бути преміювання за досягнення поставлених цілей, перевиконання показників, внесок у розвиток підприємства тощо. Це охоплює будь-які фінансові бонуси, подарунки чи інші форми винагороди. Також сюди входять нерегулярні грошові премії при спеціальних подіях в житті працівника, таких як ювілеї, народження дитини чи досягнення в роботі, а також інші грошові виплати, наприклад, відсотки від підписаних контрактів чи гонорари. Грошовий бонус представляє собою додаткову компенсацію, яка надається до звичайної зарплати для стимулювання працівників до праці та самовдосконалення, щоб відповідати всім критеріям та цілям організації [25].

Бонуси у формі премій приносять вигоду як працівникам, так і роботодавцям. Працівники отримують додаткові кошти, які вони не отримали б інакше, а роботодавці отримують від них відмінну роботу. Зазвичай підвищення заробітної плати показує покращення статусу працівника в організації. Зазвичай підвищення надаються раз або двічі на рік, і вони базуються на критеріях, таких як продуктивність, обсяги продажів та інші ключові фактори, що специфічні для кожної конкретної організації. Зазвичай підвищення виражають у відсотках від поточного рівня заробітної плати, і це важливий чинник мотивації працівників до високого рівня продуктивності та позитивного налаштування на роботу [5].

- Аспектом матеріальної мотивації є можливість зростання і кар'єрного розвитку в організації. Пропонування навчальних програм,

ВСЕ 2023

тренінгів, менторства або фінансування участі в конференціях та семінарах можуть бути мотивуючими факторами для працівників. Працівник має можливість відступити від щоденної робочої рутини, отримати нові знання та додатковий мотиваційний заряд. У ході мотиваційних тренінгів співробітники взаємодіють менш формально, сприяючи підвищенню сплотженості та формуванню командного духу. У свою чергу, підприємство збагачується кадрами з підвищеним рівнем кваліфікації [19].

- Ділова досвідченість та визнання сприяють утриманню та досягненню високого рівня мотивації. Наприклад, присвоєння почесних звань, нагород, публічні визнання або рейтинги можуть бути використані для підтримки матеріальної мотивації працівників.
- Надання співробітникам можливості стати власниками підприємства через акцію або опції на акцію може значно збільшити їхню мотивацію. Це стимулює працівників до активності в інтересах підприємства та сприяє залученню й утриманню талановитих працівників.

Для успішної системи управління підприємством необхідно забезпечити справедливість, прозорість та послідовність при застосуванні матеріальної мотивації. Крім того, необхідно розвивати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників, інші люди можуть бути стимульовані різними аспектами матеріальної мотивації [30].

Важливо досягти того, що матеріальна мотивація праці є лише одним з аспектів системи управління підприємством. Ефективний підхід утворюється в поєднанні матеріальних стимулів з іншими аспектами, такими як визнання досягнень, можливостей професійного розвитку, комунікації та співробітництва в колективі, створення сприятливої робочої атмосфери та інших факторів, які також впливають на мотивацію та продуктивність працівників.

Однак матеріальна мотивація має обмеження і недоліки. Вона не завжди є найефективнішим способом стимулювання працівників, через інші

ВСЕІ 2023

фактори, які також впливають на мотивування, такі як особисті цінності, задоволення від роботи, можливості професійного зростання та розвитку.

Крім того, посилене фокусування на матеріальній мотивації може викликати негативні наслідки, такі як занепад творчості, недостатній розвиток навичок та несприятливий робочий клімат. Це може призвести до втрати інтересу працівників до власного професійного зростання та зменшення їхньої мотивації до виконання завдань, які не прямо пов'язані з фінансовою винагородою. Такий дисбаланс може негативно вплинути на результативність та ефективність підприємства.

До прикладу: щорічні премії широко використовуються як засіб винагородження працівників за їхню важку працю. На жаль, вони не завжди служать як ефективний стимул, якими вони були задумані. Щорічний бонус, який розглядається як рутинний, невтішний або несправедливий, може навіть негативно впливати на робочу мотивацію. Забезпечення менших, але більш послідовних винагород може виявитися відмінним методом для сталого підвищення робочого ентузіазму [35].

Безсумнівно, мотиваційний механізм оплати праці має важливе значення, проте постійне підвищення рівня оплати праці не сприятиме підтримці трудової активності на належному рівні та не буде призводити до зростання продуктивності праці. Використання цього підходу може бути ефективним для досягнення тимчасових підйомів продуктивності праці [27].

Безсумнівно, керівництво підприємств повинне поєднувати різні методи мотивації для досягнення успіху, не обмежуючись виключно матеріальною стимуляцією. Це підтверджує дослідження, представлене у праці К. Гурової. Таблиця 1.1 відображає ступінь важливості різних методів мотивації з точки зору працівників [15].

Таблиця 1.1

Ставлення працівників до різних методів мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості, %

ВСЕ 2023

1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар’єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
Всього		100

Ця таблиця демонструє, як працівники розподіляють важливість різних стимулів, визначаючи, що для багатьох з них підвищення заробітної плати та перспективи кар'єрного зростання є найбільш значущими факторами мотивації.

Як бачимо, в наш час заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар’єрного зростання. Неабияку роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання.

Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, яку А. Колот трактує як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників [19;20].

Тому, в управлінні підприємством необхідно забезпечити баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією, враховуючи індивідуальні потреби та цінності працівників, для досягнення найкращих результатів і забезпечення стійкого розвитку організації. Це означає, що важливо створити сприятливе робоче середовище, де кожен співробітник відчуватиме важливість своєї ролі в компанії і має можливість розвивати свої навички та творчий потенціал. Зрозуміти та задовольнити потреби працівників, не тільки

ВСЕІ 2023

у фінансовому винагородженні, але й у визнанні, можливостях для професійного зростання та розвитку, допоможе створити міцний фундамент для успішної діяльності організації та залучити та утримувати талановитих співробітників.

1.4. Роль нематеріальних чинників мотивації праці сучасного підприємства в Україні

Нематеріальні чинники мотивації праці грають важливу роль на сучасних підприємствах в Україні. Особливо в умовах змінюваного бізнес-середовища та конкуренції несуттєві фактори можуть стати вирішальними для залучення, утримання та мотивації кваліфікованих працівників. Деякі з нематеріальних чинників мотивації на сучасних підприємствах в Україні включають:

1. Визнання та похвала. Висока оцінка та визнання досягнень працівників можуть бути потужним мотиваційним фактором. Підприємства в Україні все більше надають значення системам внутрішньої мотивації, таким як нагороди, подяки та відзнаки для досягнення. Ця практика сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчувають, що їхні зусилля та внесок цінуються і важливі для успіху компанії. Важливо відзначити, що внутрішня мотивація, така як нагороди та визнання, може бути не менш ефективною, ніж матеріальна мотивація, і навіть вищою в деяких випадках [16]. Вона допомагає стимулювати інтерес працівників до досягнення високих результатів та підтримує довгострокову мотивацію. Застосування систем внутрішньої мотивації може сприяти підвищенню виробничої продуктивності, покращенню якості роботи та збільшенню відданості працівників компанії. Вони створюють позитивний робочий клімат і сприяють залученню та збереженню талановитих співробітників.

Проте, занадто акцентуючи увагу на конкуренції в межах команди, можна розколоти її єдність. Ефективніше, якщо внутрішній дух конкуренції

ВСЕІ 2023

та прагнення до лідерства серед співробітників можна втілити на зовнішньому рівні. Важливо, щоб персонал сприймав себе як єдиний організм, а не як учасників боротьби один проти одного. Таким чином, проведення внутрішніх конкурсів типу «Кращий в своїй професії» може призвести до небажаних наслідків, особливо якщо оцінка виявиться несправедливою.

2. Розвиток кар'єри. Багато працівників в Україні оцінюють можливості для професійного росту та розвитку кар'єри. Підприємства, які надають прозорі шляхи кар’єрного росту, програми навчання та розвитку, постійно привертають і підтримують талановитих співробітників. Забезпечення можливостей для професійного зростання може бути вигідним як для компанії, так і для працівника. Працівники, які відчувають, що вони мають можливість розвивати свої навички і кар'єру всередині компанії, залишаються більш відданими та мотивованими, що може призвести до підвищення їхньої продуктивності та створення позитивного робочого середовища. Крім того, підприємства, які активно інвестують в програми навчання та розвитку, зазвичай здатні залучити та утримати талановитих працівників, оскільки такі ініціативи створюють для них можливість розвивати свої компетенції та досягати успіху в своїй кар'єрі. Такий підхід сприяє стійкому розвитку організації і позитивно впливає на її конкурентоспроможність на ринку праці [14].

3. Робоча атмосфера та корпоративна культура. Підприємства в Україні все більше звертають увагу на створення сприятливої робочої атмосфери та корпоративної культури. Це включає забезпечення довіри в колективі, взаємодії, співпраці та можливості для балансу між роботою та особистим життям. Створення довіри в колективі є ключовим елементом корпоративної культури, оскільки воно підтримує відкритий обмін ідеями, сприяє відчуттю командної роботи та покращує загальну робочу ефективність. Взаємодія та співпраця між колегами стимулюють креативність та розвиток нових рішень, що може бути важливим фактором для інноваційного росту компанії.

ВСЕ 2023

Забезпечення балансу між роботою та особистим життям також важливо, оскільки це сприяє покращенню якості життя працівників та зменшенню стресу. Підприємства, які розуміють цей аспект, можуть привертати та утримувати талановитих фахівців, які цінують можливість бути активними та вдовольняти різні аспекти свого життя [8]. Такий підхід сприяє підвищенню задоволення працівників та їхній відданості компанії.

4. Задоволеність роботою. Для багатьох працівників важливо мати цікаву та стимулюючу роботу, яка дає їм можливість використовувати свої навички та таланти. Підприємства, які надають робочі місця з високою задоволеністю та можливостями для творчого самовираження, здатні залучити та утримувати висококваліфікованих працівників. Робочі місця, де працівники відчувають, що вони можуть внести внесок, розвивати свої унікальні здібності та бути частиною чогось більшого, зазвичай привертають творчих та мотивованих співробітників. Такі працівники можуть бути ключовими у досягненні успіху компанії та сприяти її інноваційному розвитку.

Забезпечення можливостей для творчого самовираження може також сприяти підвищенню внутрішнього задоволення працівників і сприяти підвищенню їхньої відданості компанії. Це може включати в себе стимулюючі проекти, можливості для ініціативи та розвитку нових ідей, а також участь у творчих командних завданнях. Такий підхід сприяє покращенню робочого задоволення та досягненню більших професійних успіхів.

5. Робота відповідно до цінностей. Відповідність цінностям працівників та підприємства може бути основним мотиваційним фактором. Багато працівників в Україні шукають роботу, яка відповідає їхнім особистим цінностям та переконанням. Для багатьох працівників робота не є єдиним пріоритетом у їхньому житті [18]. Підприємства, які надають гнучкі графіки роботи, дистанційну роботу або можливості для збалансованого підключення роботи та особистих справ, здатні залучити та отримати талановитих

ВСЕ 2023

співробітників. Підприємства, які активно виявляють свої цінності та працюють над створенням робіт, відповідних цим цінностям, можуть мати переваги на ринку праці.

Ці нематеріальні чинники мотивації можуть сприяти підвищенню задоволеності працівників, збільшенню продуктивності та залученню талановитих фахівців на сучасних підприємствах в Україні.

Звісно, що для оформлення нематеріальної мотивації менеджеру потрібно віддати більше часу, але воно приносить більш значущі результати і залишається в пам'яті працівника набагато триваліше. Для керівників більш перспективно та вигідно використовувати нефінансові методи мотивації [32].

Якщо керівник має на меті створити ефективну систему мотивації, яка дійсно працює та дає позитивні результати, він повинен вкладати значний час у розробку такої системи, оскільки нематеріальна мотивація розробляється індивідуально для кожного працівника. Можна з упевненістю стверджувати, що гроші не є єдиним або основним ресурсом для мотивації працівників.

Система стимулювання, яка не базується на матеріальних (фінансових) винагородах, повинна враховувати не лише різні рівні працівників, але й враховувати соціальний статус, стать, вік та психологічні особливості працівників [6].

Проаналізуємо існуючі методи нематеріальної мотивації персоналу для визначення їхньої ефективності, а також переваг та недоліків, що надасть можливість подальшого їх застосування на промислових підприємствах України (табл. 1.2): [10]

Таблиця 1.2

Методи нематеріальної мотивації персоналу

№	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	Можливість кар'єрного зростання	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих	Метод не підходить для підприємств, керівництво яких заощаджує на посадах,

ВСЕ 2023

		підприємству кадровий резерв	амбіцій щодо просування кар'єрною драбиною	стримуючи зростання заробітної плати співробітників
2	Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє працювати у зручний для них час (за умови, що виробничий процес не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи між відділами	Лояльність людей може зрости в декілька разів, але потрібен підвищений контроль за виконанням всього обсягу робіт
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Гарний метод мотивації для персоналу, що цінить вільний час
4	Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Ефективне доки є потреба у новому обладнанні
5	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	У випадку суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Ефективно виключно за умови наявності чесних партнерських відносин у колективі

продовження таблиці 1.2.

6	Проведення змагань/конкурсів/майстер-класів	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Дуже ефективний метод за умови об'єктивної оцінки.
7	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду однодумців	Потребує матеріальних витрат	Відмінний метод напрацювання корпоративного духу колективу

ВСЕ 2023

8	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
9	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи	Вимагає великих матеріальних витрат	Має застосовуватись вибірково, але з наявністю чітких критеріїв

У сучасних нестабільних умовах фінансового ринку важливим стає використання методів нематеріальної мотивації співробітників, які дозволяють підтримувати високий рівень продуктивності та якості праці, при цьому раціоналізуючи витрати на оплату праці. Ефективне впровадження методів мотивації, зокрема нематеріальних, вимагає детального вивчення всієї системи мотивації та ускладнюється труднощами оцінки значущості мотивів для працівників і підприємства. Вибір методів мотивації повинен базуватися на об'єктивних критеріях і віддзеркалювати структуру мотивацій як працівників, так і підприємства в цілому, лише тоді ця система може бути дієвою [31].

У висновку про нематеріальну мотивацію праці можна зазначити, що цей аспект виявляється важливим для підтримки високої продуктивності та задоволеності працівників у сучасних організаціях. Нематеріальні стимули, такі як визнання, похвала, можливості для розвитку та цікаві проекти, допомагають формувати позитивну робочу атмосферу та підтримувати моральний дух колективу.

Забезпечення працівників можливостями для самовираження, самореалізації та постійного зростання у своїй професійній кар'єрі сприяє створенню відданого та мотивованого персоналу. Важливо враховувати індивідуальні потреби та амбіції працівників для ефективного застосування нематеріальних стимулів [9].

Дуже важливо підкреслити, що винагорода може виявитися не лише у формі грошового винагородження, але й у формі визнання, розвитку та

ВСЕІ 2023

задоволення від самого процесу праці. Розуміння та урахування цих аспектів дозволяє створювати здорове та ефективне робоче середовище, що сприяє досягненню високих результатів та забезпеченню успіху організації в цілому.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «ВІН-СКІФ»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства

Управління персоналом є одним з ключових аспектів успішної діяльності будь-якої компанії. Сьогодні, з урахуванням зростаючої конкуренції та швидкої зміни економічного середовища, управління персоналом стає ще важливішим для забезпечення успіху бізнесу. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом є одними з найважливіших факторів, які впливають на ефективність діяльності компанії. Вони включають в себе різні фактори, такі як мотивацію, комунікацію, лідерство, психологічний клімат та багато іншого. Аналізуючи вплив соціально-психологічних аспектів управління персоналом на ефективність діяльності в ТОВ «ВІН-СКІФ», можна виділити різні аспекти управління персоналом, від мотивації та комунікації до лідерства та психологічного клімату, з метою визначення того, як вони впливають на ефективність діяльності компанії.

Для аналізу впливу соціально-психологічних аспектів управління персоналом на ефективність діяльності ТОВ «ВІН-СКІФ», визначимо декілька ключових аспектів управління персоналом та їх вплив на ефективність компанії. Мотивація персоналу є важливою складовою ефективного управління персоналом. Наявність відповідної мотивації сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, їхньої продуктивності та ефективності роботи, що в свою чергу позитивно впливає на результативність компанії. Наявність відповідних стимулів та мотиваційних факторів допомагає підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити їхню продуктивність та зменшити втрати ресурсів. Важливою складовою мотивації є надання можливостей для професійного зростання, розвитку та

ВСЕ 2023

навчання, що сприяє підвищенню мотивації працівників і покращенню результатів роботи компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІН-СКІФ» засноване 19.02.2010 року, є платником ПДВ за індивідуальним податковим номером 369669702289.

Товариство діє на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших законодавчих актів України, а також внутрішніх документів товариства.

ТОВ «ВІН-СКІФ» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, може від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем відповідачем в суді, арбітражному суді та третейському арбітражі. Має печатку, штамп, емблему, фірмові бланки, товарні знаки, товарний знак (емблема) реєструються у встановленому законодавством порядку.

Внутрішнім установчим документом компанії є Статут, який містить інформацію про: засновників ТОВ «ВІН-СКІФ», їх права та обов’язки, наміри щодо створення товариства, мету створення, предмет і цілі діяльності організації; правовий статус та юридичну адресу організації; органи управління та порядок їх формування; види діяльності організації згідно КВЕД; розмір зареєстрованого капіталу та шляхи його розподілу; засади трудових відносин між адміністрацією та персоналом; порядок утворення майна організації; порядок розподілу прибутку та покриття збитків; правила реорганізації, припинення діяльності та ліквідації організації; порядок внесення змін до Статуту.

Основною метою створення і діяльності товариства є здійснення підприємницької діяльності, використання економічних інтересів, матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів учасників в наданні різного роду послуг, виробництва товарів, виконання

ВСЕ 2023

робіт, зайняття торгівельною діяльністю та здійснення іншої господарської діяльності. Так до видів діяльності підприємства відносяться:

1. 24.33 Холодне штампування та гнуття (основна діяльність);
2. 25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія
3. 25.62 Механічне оброблення металевих виробів
4. 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
5. 46.62 Оптова торгівля верстатами
6. 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткованням
7. 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 21007, місто Вінниця, вул. Батозька, будинок 16 Б.

Загальна інформація про ТОВ «ВІН-СКІФ» наведена у таблиці 2.1.

Аналіз структури управління ТОВ «ВІН-СКІФ» слід розпочати з розгляду принципів, які були використані при її формуванні, і які сформувалися протягом функціонування підприємства. Організаційна структура управління в першу чергу відображає цілі та завдання організації, а також є адаптованою до умов підприємства і його потреб, розробленою відповідно до цілей ТОВ «ВІН-СКІФ»

Важливим було передбачити оптимальний розподіл обов'язків між органами управління та окремими працівниками, щоб забезпечити характер роботи, рівномірне розподілення навантаження і відповідну спеціалізацію.

Процес формування структури управління пов'язаний із визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління, встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ТОВ «ВІН-СКІФ»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІН-СКІФ»
Рік заснування	2010
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	36966979
Код КОАТУУ	0510100000
КВЕД	24.33 Холодне штампування та гнуття
Юридична адреса	Україна, 21007, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул.Батозька, будинок 16-Б
Режим робочого часу	Цілодобово, без перерв (пн-нд)
Розмір статутного капіталу	20 330 386 грн
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори учасників, Наглядова Рада, виконавчий-директор
Засновники юридичної особи	Фросталюк Сергій Леонідович Україна, 21034, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул.Залізнична, будинок 11, квартира 3. Статутний внесок: 4 416 172.69 (21.72%) Коваль Сергій Валерійович Україна, 21023, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул.Кузнецова, будинок 37. Статутний внесок: 15 914 213.31 (78.28%)
Кінцевий бенефіціарний власник (контролер)	Коваль Сергій Валерійович Україна, 21023, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Вінниця, вул.Кузнецова, будинок 37
Тип бенефіціарного володіння	Прямий вирішальний вплив

Під час створення організаційної структури ТОВ «ВІН-СКІФ» було використано функціональний тип структури (рис. 2.1.). Це означає, що виробничні підрозділи, або виконавчі групи, одночасно підпорядковані керівникам та вищим управлінцям. Такий підхід дозволяє оптимально організувати взаємодію між виконавчими рівнями та вищим керівництвом,

ВСЕ 2023

сприяючи ефективному виконанню завдань і виконанню функцій у межах підприємства.

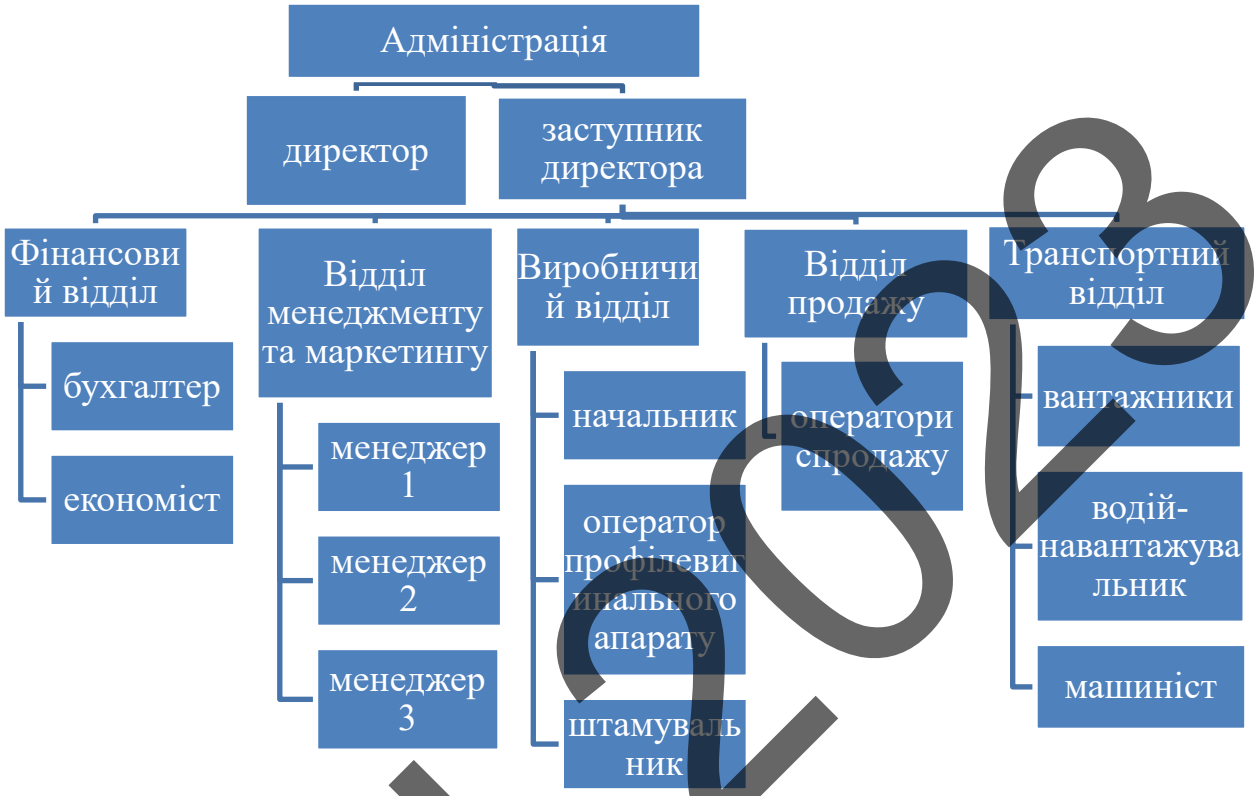


Рисунок 2.1. Функціональний тип структури ТОВ «ВІН-СКІФ»

Директор ТОВ «ВІН-СКІФ» відповідає за організацію та загальне керівництво всією роботою підприємства. Він несе повну відповідальність за стан підприємства. Директор є представником підприємства в усіх структурах і володіє повноваженням розпоряджатися майном підприємства.

Заступник директора відповідає за забезпечення нормального функціонування підприємства з метою максимального задоволення потреб замовників. Він бере участь у плануванні діяльності підприємства та враховує потреби функціональних підрозділів. Заступник директора також несе відповідальність за забезпечення техніки безпеки на підприємстві.

Фінансовий відділ відповідає за проведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Йому також доручено виконання розрахункових операцій та оформлення відповідної документації. Фінансовий відділ забезпечує точність і своєчасність розрахунків з

ВСЕЛОЗВ

клієнтами, постачальниками та органами податкового контролю. Основні обов'язки фінансового відділу включають складання підсумкових бюджетних звітів для подання до податкових органів та активну участь у плануванні податкової та цінової політики підприємства. Фінансовий відділ також здійснює фінансові розрахунки з клієнтами та постачальниками, пов'язані з наданням послуг та закупівлею сировини.

Відділ менеджменту та маркетингу проводить аналіз ринку і конкурентоспроможності продуктів чи послуг, визначає цільову аудиторію та розробляє маркетингові стратегії для її залучення, займається просуванням продуктів тв послуг.

Виробничий відділ відповідає за управління виробничим процесом та ефективність виробництва, здійснює контроль та операції з обладнанням, виконує роботу зі штампування виробів.

Відділ продажу забезпечує впровадження стратегій продажу та залучення клієнтів.

Транспортний відділ виконує функції з вантажно-розвантажувальних робіт, відповідає за безпечну та ефективну доставку товарів.

Проаналізувавши структуру ТОВ «ВІН-СКІФ» зауважимо, що станом на зараз вона є неоптимізованою, що вказує на необхідність проведення системного аналізу та впровадження змін з метою поліпшення ефективності та вирішення виявлених проблем.

Загальна кількість працівників у ТОВ «ВІН-СКІФ» у 2020 році – 23 особи, у 2021 році – 20 осіб, у 2022 -17 осіб. (табл. 2.2.)

Загалом з таблиці 2.2. можна помітити, що спостерігається загальне зменшення кількості штатних працівників і осіб з повною зайнятістю, але збільшення кількості осіб, які працюють на частковий робочий час.

Також важливо відзначити, що загальна кількість працездатних осіб зменшується з року в рік. Таке зменшення кількості працівників може бути пов’язане з тим, що через затяжну пандемію, у 2021 році підприємство впровадило нові технології та автоматизовані системи, що призвело до

ВСЕ 2023

зменшення потреби в ручній праці. А у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України та подальшими змінами в економіці країни виникла потреба в оптимізації кадрового складу з метою запобігання фінансовим труднощам.

Таблиця 2.2.

Кількість працівників за типами зайнятості у ТОВ «ВІН-СКІФ»

Тип зайнятості	Рік					
	2020		2021		2022	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Штатні працівники	17	6	16	4	14	3
Повна зайнятість	16	5	13	3	12	3
Часткова зайнятість	1	1	3	1	2	
Загальна кількість	23		20		17	

На основі фінансових документів, а саме річного звіту про діяльність малого підприємства та звіту про фінансові результати (Додаток Б), проведемо аналіз фінансово-економічного стану Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІН-СКІФ» (табл. 2.3.)

Проаналізувавши дані з таблиці 2.3. можна зауважити, що за 2020-2021 роки спостерігається позитивна динаміка, де чистий дохід зростає на 25,231.80 тис. грн. або 9%. У 2022 році чистий дохід різко зменшується на 155,510.80 тис. грн., що становить велике відхилення від попереднього року. Це можна пов'язати з тим, що у зв'язку з повномасштабним вторгнення російської федерації на територію України, було тимчасове припинення виробництва готової продукції, а працівники перебували у відпустках за власний рахунок.

Відзначається також зменшення собівартості продукції на 2020-2021 роки, але в 2022 році цей показник різко падає ще на 152,364.90 тис. грн.

ВСЕ 2023

Витрати на оплату праці практично стабільні протягом трьох років, що вказує на утримання сталого персоналу.

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВІН-СКІФ» за 2020-2022 р.

№	Показник	Станом на 31.12.2020	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	280 261,50	305 492,8	149 982,00
2	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	272 956, 90	294 043,7	141 678,80
3	Витрати на оплату праці (тис. грн.)	1237,00	1185,00	1010,0
4	Інші операційні витрати (тис. грн.)	10468,90	3462,8	10543,90
5	Чистий прибуток (тис. грн.)	2941,80	10395,00	1229,30
6	Рентабельність (%)	1,07	3,53	0,86
7	Чисельність працівників (чоловік)	23	20	17
8	Загальна ліквідність	1,80	1,58	4,10
9	Швидка ліквідність	0,82	1,02	3,24
10	Абсолютна ліквідність	0,0158	0,1179	0,0188

Зростання чистого прибутку в 2021 році більше ніж у чотири рази свідчить про успішність підприємства. Це пов’язано із розширенням спектру наданих послуг (виготовлення нової продукції) та впровадженням автоматизованих систем. Проте, в 2022 році спостерігається різке зниження цього показника. Рентабельність підприємства покращилася в 2021 році, але в 2022 році різко зменшилася, що може вказувати на проблеми в фінансовій діяльності.

Різке зниження показників у 2022 році можна пов’язати з тим, що у зв’язку з повномасштабним вторгнення російської федерації на територію України, було тимчасове припинення виробництва готової продукції, а працівники перебували у відпустках за власний рахунок.

Одним із основних показників, що характеризують ефективність системи управління персоналом ТОВ «ВІН-СКІФ», є продуктивність праці.

ВСЕ 2023

Проведемо аналіз продуктивності праці на ТОВ «ВІН-СКІФ» за 2020-2022 роки в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників продуктивності праці ТОВ за 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	280 261	305 492,8	149 982	25231,8	-155510,8	9	-50,9
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	23	20	17	-3	-3	-13,04	-15
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	12185,26	15274,64	8822,47	3089,38	-6452,17	25.38	-42.28

На основі таблиці 2.4. можна здійснити аналіз динаміки ключових показників для 2020, 2021 та 2022 років.

В загальному, спостерігається позитивна динаміка у 2021 році порівняно з 2020 роком (+9%). Однак у 2022 році відбулось різке зменшення (-51%), що вказує на проблеми чи зміни в умовах ринку.

Разом з тим, відбулося зменшення чисельності персоналу протягом обох років: -13.04% у 2021 році та -15% у 2022 році. Це може свідчити про можливі зміни у вартості праці, а також бути пов’язаним з викликами сьогодення (Covid-19, повномасштабне вторгнення).

Великий ріст продуктивності праці у 2021 році (+25.38%) свідчить про підвищення ефективності праці, що стало наслідном вровадження нових технологій на підприємстві. Однак у 2022 році спостерігається різке зменшення (-42.28%), що пов'язане зі зменшенням чистого доходу та чисельності персоналу.

ВСЕ 2023

Даний аналіз допомагає нам спостерігати за змінами у продуктивності праці персоналу протягом трьох років. У 2021 році спостерігалася значна зростаюча тенденція, що можна пояснити впровадженням нових технологій та автоматизованих систем, а також початком виготовлення нової продукції (наприклад бітумна черепиця). А ось у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням продуктивність праці зменшилася у порівнянні з попереднім роком.

Здійснений аналіз включає в себе опис структури підприємства, його основних цілей та завдань, а також факторів, що впливають на ефективність його діяльності.

Однією з важливих рис є органи управління юридичної особи, а саме: загальні збори учасників, Наглядова Рада, виконавчий директор. Це дозволяє зрозуміти, як організовані внутрішні комунікації та взаємодія між різними частинами компанії.

Проведений аналіз дозволяє також ідентифікувати основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства на основі видів діяльності підприємства (табл.2.5.)

Розуміння цих факторів є важливим для розробки стратегій і адаптації до змін у бізнес-середовищі

Загальна оцінка економічної діяльності підприємства свідчить про можливості для удосконалення і вказує на необхідність подальшого детального аналізу та вдосконалення певних аспектів управління та стратегії розвитку. Однак, загалом, підприємство виявляється стабільним та готовим до подальших викликів ринку.

Дані висновки служать основою для подальшого детального розгляду різних секторів організаційно-економічної діяльності підприємства та розробки конкретних стратегій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.5

Фактори, що впливають на діяльність підприємства

Вид діяльності	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
24.33 Холодне штампування та гнуття (основна діяльність):	Технологічна ефективність виробничих процесів. Кваліфікація та ефективність робочої сили. Управління обладнанням та виробничими потоками.	Попит на холодноштамповані та гнуті вироби на ринку. Зміни в стандартах та вимогах до якості. Конкуренція
25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія:	Інноваційність у процесах кування та пресування. Контроль якості. Управління витратами енергії та сировини.	Глобальні тенденції в металургійній промисловості. Регулюючі стандарти та вимоги до екологічної безпеки.
25.62 Механічне оброблення металевих виробів:	Ефективність обробних ліній та верстатів. Технічне обслуговування обладнання та його модернізація. Професійна компетентність працівників.	Зміни в технологічних вимогах та стандартах. Попит на високоточні металеві вироби на ринку. Конкуренція в галузі та нові технологічні тренди.
25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.:	Гнучкість виробничих процесів для виготовлення різноманітних виробів. Управління запасами та логістичні аспекти.	Зміни в споживчих та промислових тенденціях. Зовнішні економічні умови та тарифи на метал. Ринкова конкуренція та попит на нові рішення.
46.62 Оптова торгівля верстатами:	Управління запасами та логістикою продукції. Маркетинг та рекламні стратегії.	Економічний зріст та індустріальний розвиток регіонів. Міжнародні тарифи та обмеження на експорт-імпорт.

ВСЕ 2023

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткованням:	Менеджмент постачання та управління запасами. Система обліку та звітності.	Технологічні інновації та розвиток ринку машинобудування. Конкуренція з іншими постачальниками машин та устаткування

2.2. Аналіз системи мотивації праці ТОВ «ВІН-СКІФ»

Система мотивації праці – це сукупність методів, підходів та інструментів, які компанія використовує для стимулювання своїх працівників до досягнення більш високої продуктивності, залучення до більш активної роботи та підвищення їхньої задоволеності роботою. Аналіз системи мотивації праці може включати наступні аспекти:

1. Винагорода та компенсація один із ключових факторів мотивації – це винагорода за виконану роботу. Це, в першу чергу, зарплата, а також премії, бонуси, підвищення тощо.

У ТОВ «ВІН-СКІФ» існують різноманітні фінансові винагороди, такі як:

- основна заробітна плата, що є основною грошовою виплатою, визначеною для працівників у відповідності з штатним розкладом.
- додаткова заробітна плата, яка охоплює виплати, передбачені законодавством України.
- додаткові премії у формі грошової допомоги за високі досягнення у роботі або виконання планів.

Варто відмітити, що у ТОВ «ВІН-СКІФ» є система компенсацій для працівників за використання особистого транспортного засобу для роботи; відшкодування витрат на паливо та компенсація за використання особистого мобільного телефону в роботі та його поповнення.

2. Розвиток кар'єри. Пропозиції щодо розвитку та кар'єрного зростання значно впливають на мотивацію працівників. Це включає

ВСЕ 2023

можливості підвищення посади, отримання нових навичок, участь у проєктах, які важливі для організації. У ТОВ «ВІН-СКІФ» є мета створити стимулююче та розвиваюче середовище для своїх співробітників. Товариство вірить в потенціал кожного працівника та надає можливості для професійного росту та кар'єрного розвитку; активно підтримує навчання та професійний розвиток своїх працівників; регулярно організовує тренінги, семінари та майстер-класи з ведучими експертами в галузі. Крім того, організація сприяє отриманню додаткових кваліфікацій та сертифікатів, що дозволяє співробітникам розширювати свої знання та навички. Розвиток кар'єри є важливою складовою задоволення від роботи. Тому важливо створювати індивідуальні плани розвитку для своїх працівників, сприяючи їхньому професійному зростанню, заохочувати внутрішню мобільність та надавати можливість займати нові посади в межах компанії.

3. Признання та визнання. Визнання внеску працівника в компанію відіграють важливу роль у мотивації. У ТОВ «ВІН-СКІФ» щорічно проходять конкурси: «Кращий співробітник відділу», «Співробітник року» тощо. Ці конкурси та подібні ініціативи створюють можливість відзначити досягнення працівників та підкреслити їхню важливу роль у успіхах компанії. Важливо відзначити, що такі конкурси надають прозорість та справедливість у процесі визнання та винагороди, оскільки вони базуються на конкретних досягненнях і внеску кожного працівника. Це сприяє створенню конкурентоспроможної атмосфери та підтримує робочий ентузіазм серед персоналу. Додатково, такі заходи створюють позитивний конкурентний дух в організації, стимулюючи працівників до постійного вдосконалення та надихаючи на досягнення нових висот в їхній професійній діяльності. Це важливий аспект у розвитку корпоративної культури, який сприяє підвищенню продуктивності та досягненню спільних цілей.

4. Робоча атмосфера. Зручне та сприятливе робоче середовище, яке підтримує співпрацю, творчість і відчуття належності, позитивно впливає на мотивацію працівників. У ТОВ «ВІН-СКІФ» більшість питань

ВСЕ 2023

обговорюються колективно на нарадах. Це дає змогу працівникам відчувати себе залученими та проявити свій потенціал. Колективні наради сприяють створенню відкритої та співпрацюючої атмосфери в компанії, де кожен має можливість висловити своє бачення, вислухати думки інших та приймати рішення разом. Цей підхід підкреслює важливість культури співпраці та командної роботи в організації [37]. Він також підсилює відчуття власної важливості та внеску кожного працівника в досягнення спільних цілей. Колективні наради важливий інструмент для вирішення проблем, планування стратегії та розвитку компанії, а також вироблення внутрішньої спрямованості. Завдяки цьому підходу, в ТОВ «ВІН-СКІФ», створюється відчуття спільної власності та відповідальності за результати, що сприяє покращенню ефективності та згуртованості колективу. Колективні обговорення рішень сприяють більш обґрунтованим та збалансованим вирішенням питань, що веде до досягнення більшого успіху на ринку та в задоволенні потреб клієнтів.

Ще однією формою мотивації є проведення корпоративних святкувань, що сприяє згуртованості трудового колективу. Під час таких заходів особливо важлива участь керівництва, оскільки у неформальному середовищі встановлюється легший контакт. Участь керівництва на корпоративних заходах сприяє формуванню у працівників відчуття єдності з керівництвом, де вони відчувають, що належать до єдиної команди. Багато керівників у фінансових установах України вважають, що саме такі мотиваційні заходи найбільше сприяють зближенню та сплоченню працівників у колективі.

Організацією та проведенням корпоративних святкувань у ТОВ «ВІН-СКІФ» займається профспілка.

5. Робочі умови. Забезпечення комфортних і безпечних умов праці, які враховують фізичні та психологічні потреби працівників, позитивно впливає на їхню мотивацію. Ось деякі аспекти, які підтримують комфорт та безпеку на робочому місці у ТОВ «ВІН-СКІФ»:

ВСЕ 2023

- Забезпечення належних умов роботи, таких як належне освітлення, вентиляція та температурний режим, що підтримують оптимальний робочий комфорт.

- Застосування всіх необхідних заходів для запобігання травмам та професійним захворюванням на робочому місці, включаючи надання необхідних захисних засобів та навчання працівників правилам безпеки.

- Забезпечення правильного розташування робочого обладнання та меблів, що допомагає знизити ризик розвитку м'язових та скелетних захворювань.

- Створення сприятливого психологічного середовища, включаючи підтримку та сприяння психологічному благополуччю працівників. Це включає в себе програми зменшення стресу, відпочинку та підтримку для вирішення конфліктів.

- Забезпечення додержання всіх норм та вимог щодо пожежної та технічної безпеки, включаючи навчання працівників у відповідних навичках евакуації та реагування на екстрені ситуації.

- Надання доступу до першої медичної допомоги та медичної асистенції в разі необхідності.

- Регулярна оцінка та оновлення політики безпеки та здоров'я на робочому місці для забезпечення дотримання всіх вимог і нормативів.

Забезпечення комфортних та безпечних умов праці не тільки покращує продуктивність та задоволення працівників, але й допомагає уникнути потенційних проблем і ризиків для здоров'я та безпеки [20].

6. Здоров'я та баланс між роботою та особистим життям. Заохочення підтримки здорового способу життя та можливості вирівновування роботи з особистими потребами також важливі. У організації є три 10-ти хвилинні перерви (окрім обідньої) для людей, які більшу частину дня проводять за комп’ютерами в офісі.

7. Заохочення до ініціативи. Система, яка підтримує і винагороджує ініціативу, творчість та внесок працівників у поліпшення процесів або

ВСЕ 2023

розробку нових ідей. Як і було вказано раніше, у ТОВ «ВІН-СКІФ» є конкурси для виявлення та заохочення ініціативних та відповідальних працівників. За гарні та влучні ідеї товариство нагороджує не лише Грамотою чи Подякою, а і грошовими винагородами.

8. Соціальні інтеракції. Взаємодія з колегами та можливість спілкування впливають на ставлення працівників до роботи. Відкритий та продуктивний обмін інформацією між колегами сприяє ефективній роботі. Можливість отримувати допомогу та пораду від колег робить працю менш страшною та важкою. Можливість обговорювати ідеї та вносити пропозиції до проектів разом з колегами сприяє розвитку та реалізації інноваційних рішень. Позитивна та підтримуюча робоча атмосфера сприяє відчуттю комфорту та задоволення на робочому місці, що, в свою чергу, позитивно впливає на мотивацію та результативність. Взаємна підтримка та співпраця між колегами допомагають розвивати відчуття командної спрямованості та відповідальності за спільні результати. Взаємодія з різними особистостями та культурами розширює соціальні навички та сприяє розумінню та толерантності. Взаємодія з колегами впливає як на особистий комфорт працівника, так і на ефективність робочих процесів. Тому більшість сучасних підприємств стежать за створенням сприятливого середовища для взаємодії та спілкування між працівниками, що сприяє покращенню робочого клімату та загальної продуктивності [4].

Для аналізу системи мотивації праці ТОВ «ВІН-СКІФ» важливо було провести докладний огляд цих аспектів, а також специфічних практик і політик, які компанія використовує для стимулювання та мотивації своїх працівників.

Для проведення детального аналізу системи мотивації праці в ТОВ «ВІН-СКІФ» було проведено опитування працівників, а також аналіз даних про прийом на роботу та звітності про відмови від роботи. Це надало більш точну картину стану мотивації та можливість розробити стратегії для її покращення.

ВСЕ 2023

Першим завданням було проведення опитування з метою виявлення мотиваційних потреб працівників і визначення ступеня задоволеності цих потреб. Для цього було використано опитувальник «Фактори мотивації працівників організації» [4]. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

«Фактори мотивації працівників організації»

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	
2	Комфортні фізичні умови праці	
3	Структурування роботи	
4	Соціальні контакти	
5	Стійкі взаємовідносини	
6	Визнання заслуг	
7	Прагнення до досягнень	
8	Влада і впливовість	
9	Різноманітність і зміни	
10	Креативність	
11	Самовдосконалення	
12	Цікава та корисна робота	

За методикою було досліджено провідні мотиви професійної діяльності працівників.

Ілюстрація результатів опитування серед працівників підприємства представлена на рисунку 2.2. На осі X наведені мотиваційні фактори, відповідно до таблиці 2.6, та по осі Y відображена кількість балів, яку кожен фактор отримав у результаті відповідей учасників опитування.

ВСЕІ 2023

Згідно з показниками, що представлені на рисунку 2.2. потребами, які переважають серед працівників, є потреба у високій заробітній платі та матеріальному заохоченні, потреба в комфортних умовах праці та у самовдосконаленні.

Перш за все, важливо відзначити, що працівники висувають високі вимоги до фінансової компенсації, оскільки велике значення приділяється високій заробітній платі та матеріальному заохоченню. Це може вказувати на важливість фінансової стабільності та стимулювання для ефективної праці.

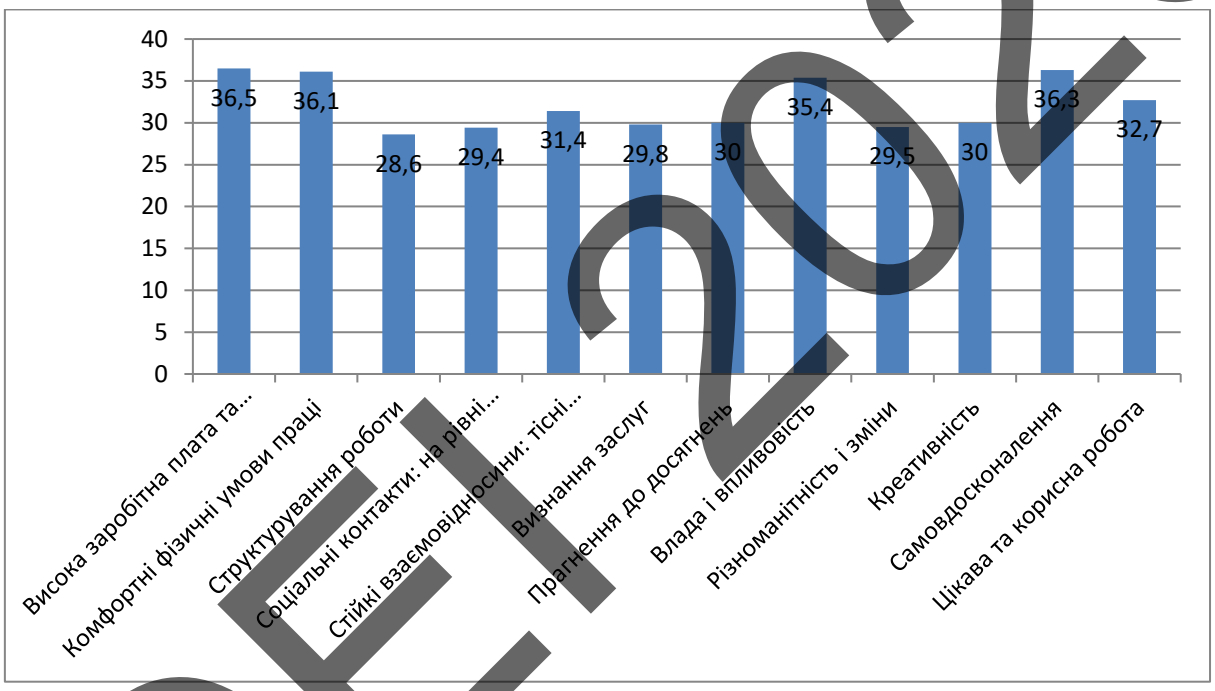


Рисунок 2.2. Провідні мотиви професійної діяльності працівників

Другий момент, який варто врахувати – це потреба в комфортних умовах праці. Це може включати в себе не лише фізичний комфорт, а й аспекти організації робочого місця та робочого процесу, що також може впливати на загальний стан задоволеності та продуктивності працівників.

Останнім, але не менш важливим аспектом є потреба в самовдосконаленні. Це свідчить про бажання працівників розвиватися та зростати в професійному плані. Можливо, важливо враховувати можливості для навчання, тренінгів та розвитку кар'єри для задоволення цієї потреби.

ВСЕ 2023

Проаналізуємо рівень задоволеності роботою працівників у ТОВ «ВІН-СКІФ» за допомогою опитувальника «Мотиваційна вікторина для співробітників щодо задоволеності роботою» (табл.2.7.) [26].

Таблиця 2.7

Мотиваційна вікторина для співробітників щодо задоволеності роботою

	Дуже задоволений	Задоволений	Незадоволений	Дуже незадоволений
Наскільки ви задоволені характером робочих обов'язків на посаді?				
Як би ви оцінили своє задоволення між роботою та особистим життям на поточній посаді?				
Чи задоволені ви здатністю використовувати свої навички?				
Наскільки Ви задоволені своїми стосунками з колегами?				
Наскільки ви задоволені своєю роботою?				
Який ваш загальний рівень задоволеності організацією?				

ВСЕ 2023

Опитування проводилось протягом тижня шляхом заповнення відповідної гугл-форми (рис.2.3.)

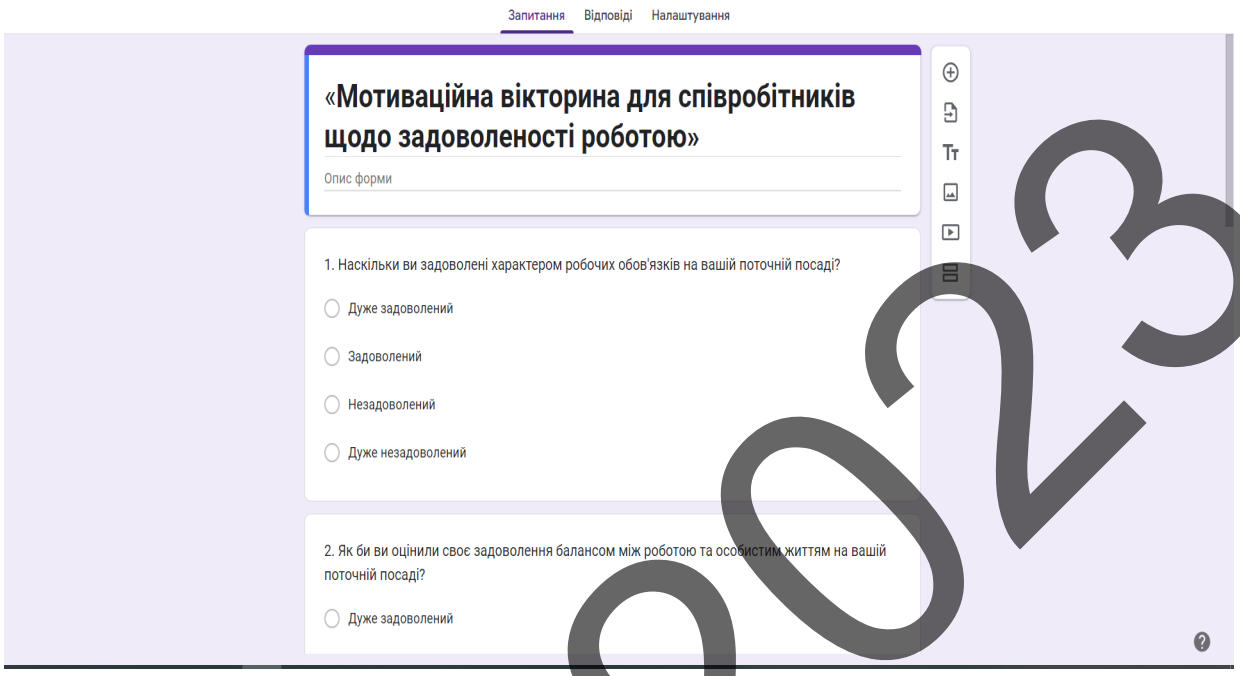


Рисунок 2.3. Форма опитувальника щодо задоволеності роботою

В опитуванні взяли участь усі працівники організації, і в результаті були отримані результати, які представлені на рисунку 2.4.:

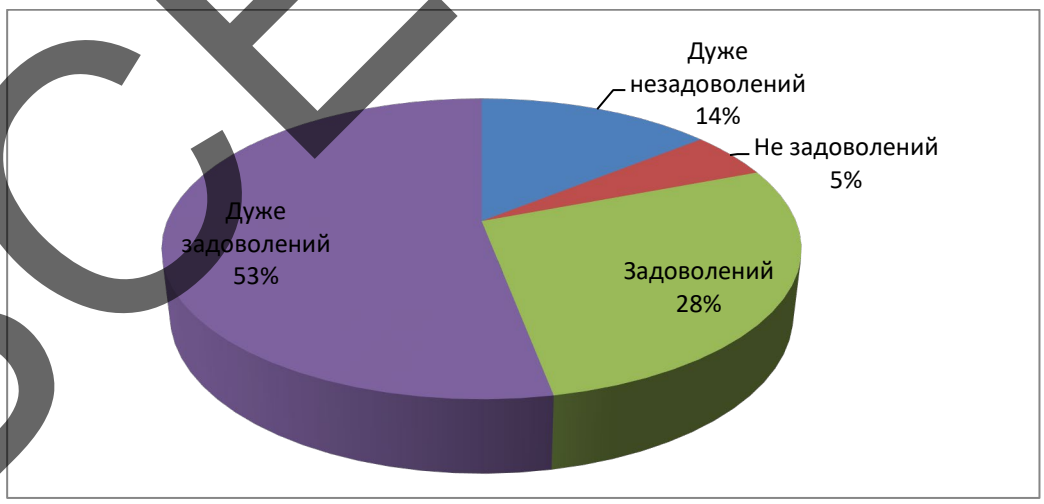


Рисунок 2.4. Задоволеність роботою працівників у ТОВ «ВІН-СКІФ».

ВСЕП 2023

Можна зробити швидкий висновок, та зрозуміти, що незадоволених робітників на 23 % менше ніж задоволених, дослідження також показує , що працівників зі статусом «дуже незадоволений» - 14 % .

За висновками відділу менеджменту ТОВ «ВІН-СКІФ», які провели дослідження всередині товариства, не виходячи за його межі, основними засобами мотивації для працівників усіх структур визнаються наступні: матеріальні (грошові) мотиватори, нематеріальні (негрошові) мотиватори, комбіновані (комбінація матеріальної та нематеріальної мотивації).

Результат наведено на рис. 2.5.

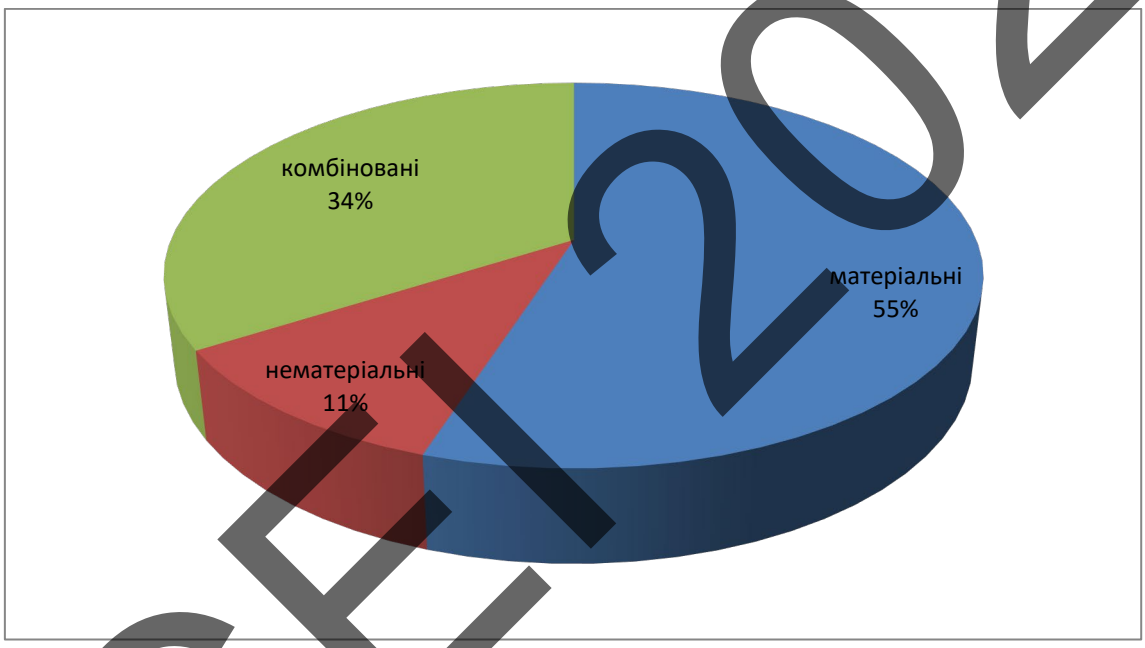


Рисунок 2.5. Засоби мотивації праці у ТОВ «ВІН-СКІФ»

Ми бачимо, що 55% працівників віддають перевагу матеріальній мотивації, 34% вважають, що комбінована грошова і негрошова мотивація є кращою, і лише 11% працівників покладають найбільший акцент на нематеріальну (негрошову) мотивацію.

Аналіз даних про прийом на роботу – це важливий етап у процесі управління персоналом, який допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо найму та утримання співробітників.

Для аналізу даних про прийом на роботу можна використовувати різні методи та інструменти. Спочатку ми зібрали відомості про нових співробітників, включаючи їх основні характеристики, освіту, досвід роботи,

ВСЕ! 2023

результати співбесіди, показники продуктивності та інші важливі дані. Відомості наведено у табл.2.8.

ВСЕІ 2023

Таблиця 2.8.

Аналіз даних про прийом на роботу

№	Посада	Дата прийому на роботу	Відділ	Заробітна плата	Освіта	Досвід роботи (р.)	Результати співбесіди	Оцінка професійних навичок	Оцінка комунікабельності	Коментарі
Працівник 1	Менеджер	15.02.23	Відділ менеджменту та маркетингу	15000	Вища	5	Добре	4	5	Кандидат має великий досвід у продажах.
Працівник 2	Економіст	20.03.23	Фінансовий відділ	13000	Вища	3	Відмінно	4	4	Вражаючі аналітичні здібності.
Працівник 3	Начальник	05.02.23	Виробничий відділ	13800	Вища	4	Відмінно	4	5	Добре організована
Працівник 4	Маркетинг-менеджер	01.03.23	Відділ менеджменту та маркетингу	14700	Вища	6	Відмінно	5	5	Імідж-білдер команди

ВСЕІ 2023

Аналізуючи представлену таблицю, можна відзначити високий рівень кваліфікації та професійної підготовки співробітників компанії. Кожен працівник виявився відмінним фахівцем у своїй галузі, що підтверджується вражаючими результатами співбесід та високими оцінками у всіх аспектах професійної діяльності.

Зауваження та коментарі, подані в кожному окремому випадку, свідчать про те, що компанія ставить великий акцент на індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи його унікальні навички та можливості для розвитку.

Також слід відзначити, що середні оцінки вищі за середній рівень, що свідчить про загальний успіх та задоволення співробітників своєю роботою та умовами праці в організації.

З урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок, що кадровий потенціал компанії є сильним, і вона продовжує привертати та утримувати висококваліфікованих фахівців, сприяючи їхньому подальшому професійному зростанню та розвитку.

Загалом, всі кандидати мають вищу освіту, і досвід роботи від 3 до 7 років. Результати співбесіди більшість пройшли добре або відмінно. Багато з них також мають високі оцінки за професійні навички та комунікабельність. Кожен кандидат має свої сильні сторони, що може бути важливим при виборі працівника на певну посаду.

Наступною сходинкою аналізу ТОВ «ВІН-СКІФ» було дослідження причин звільнення працівників.

Звіт щодо причини звільнення працівників може мати різні форми та структури, але основна мета – відобразити обставини і фактори, які призвели до втрати працівником роботи. Зразок такого звіту наведено у Додатку А.

Цей звіт має за мету зберігати інформацію про звільнення працівника, вказати причини та обставини цього звільнення і, можливо, надати рекомендації для подальшого удосконалення процесу утримання працівників

ВСЕ 2023

в компанії. Цей документ може бути корисним для збереження інформації про персонал та для аналізу тенденцій у звільненні працівників.

Проаналізувавши звіт про відмову від роботи ми визначили, що у ТОВ «ВІН-СКІФ» протягом останнього року було три звільнення. Причинами яких було: звільнення у зв'язку з переїздом в інше місто, постійні запізнення або відсутність на роботі без поважної причини, відкриття власного бізнесу.

Система мотивації праці в організації є ключовим фактором успіху та розвитку. У ТОВ «ВІН-СКІФ», як і в будь-якій іншій компанії, ефективність цієї системи визначається не тільки рівнем фінансової стимуляції, але й іншими аспектами, які впливають на задоволеність та продуктивність працівників.

Однією з сильних сторін системи мотивації у ТОВ «ВІН-СКІФ» є конкурентоспроможна система заробітної плати. Проте, важливо врахувати, що фінансовий аспект — це лише один із складників загальної мотивації. Відсутність бонусних програм та премій може впливати на відчуття визнання працівників та їхню мотивацію досягати високих результатів.

Ще однією ключовою областю, яка потребує уваги, є система навчання та розвитку. Хоча вже існують програми навчання, низький рівень участі працівників може вказувати на потребу в більш привабливих та цікавих програмах. Розвиток навичок та підвищення кваліфікації є важливою складовою професійного зростання, а відсутність цього може впливати на загальний рівень задоволеності праці та ефективність [34].

Система внутрішнього визнання та заохочення також є предметом уваги в аналізі. Хоча існують деякі заходи в цьому напрямі, вони неорганізовані та можуть бути недостатніми для створення позитивного робочого середовища. Структурована система визнання та внутрішнього заохочення може значно підвищити мотивацію та командний дух.

У світлі аналізу слабких та сильних сторін системи мотивації праці в ТОВ «ВІН-СКІФ», рекомендується вжити кілька конкретних заходів. Впровадження бонусних програм та премій, розширення та цікавіші

ВСЕ 2023

програми навчання, а також вдосконалення системи внутрішнього визнання можуть стати ключовими кроками для підвищення ефективності системи мотивації праці.

Загалом, вдосконалення системи мотивації праці в ТОВ «ВІН-СКІФ» виявляється складним завданням, яке передбачає інтегрований підхід та глибоке розуміння потреб та очікувань працівників. Однак впровадження ефективних змін у систему мотивації може призвести до позитивних зрушень у корпоративній культурі та підвищення загального рівня задоволеності персоналу [24].

Цей інтегрований підхід передбачає ретельний аналіз різноманітних аспектів, таких як основні фактори мотивації та демотивації, матеріальна та нематеріальна стимуляція праці, а також адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Врахування індивідуальних потреб та унікальних характеристик працівників є ключовим елементом успіху впровадження нових стратегій мотивації.

Для досягнення успіху у цьому процесі необхідно забезпечити постійний моніторинг ефективності внесених змін та готовність до оперативної адаптації відповідно до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах діяльності компанії. Регулярні звіти, опитування працівників та аналіз ключових показників стануть необхідною частиною цього процесу, сприяючи сталому покращенню мотиваційної системи.

Всецільний підхід та уважне врахування індивідуальних особливостей та потреб персоналу покладають основу для створення стимулюючого та динамічного робочого оточення в ТОВ «ВІН-СКІФ». Тільки такий підхід може забезпечити не лише ефективну роботу системи мотивації праці, але й підняти загальний рівень задоволеності та внутрішнього розвитку персоналу, створюючи умови для стабільного успіху компанії.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ВІН-СКІФ»

3.1. Основні напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві

В умовах постійних змін в сучасному бізнесі, ефективна система мотивації праці стає стратегічно важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Щоб пристосуватися до зростаючих вимог ринку та забезпечити високий рівень продуктивності персоналу, необхідно постійно вдосконалювати систему мотивації, орієнтовану на потреби та очікування працівників.

Система мотивації персоналу є одним з найважливіших елементів управління персоналом. Вона спрямована на створення умов, які стимулюють працівників до високоефективної праці.

Вдосконалення системи мотивації передбачає підвищення її ефективності, тобто досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами. Система мотивації в організації є ключовим фактором для підтримки високої продуктивності та задоволення працівників. Для її вдосконалення можна вживати різні підходи та стратегії. Основні напрями вдосконалення системи мотивації включають розуміння потреб і бажань співробітників, адже організації повинні активно комунікувати зі своїми працівниками, дізнаватися їхні потреби та очікування. Це можна робити через анкети, інтерв'ю, обговорення, щоб краще розуміти, що дійсно мотивує кожного окремого працівника. Важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, оскільки люди відрізняються за своїми цінностями, мотивацією та життєвими обставинами. Зважаючи на ці різниці, організації можуть розробити більш індивідуалізовані стратегії мотивації та задоволення працівників.

ВСЕ 2023

Анкети, інтерв'ю та обговорення є ефективними інструментами для збору важливої інформації про працівників. Вони дозволяють організаціям з'ясувати, що саме працівникам важливо в роботі, які фактори їхньої мотивації, а також виявити можливі проблеми чи труднощі, з якими вони зіткнулися. Ця взаємодія також створює позитивний обмін інформацією та допомагає підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом. Коли працівники відчувають, що їхні думки та потреби враховуються, це може позитивно вплинути на їхню відданість організації та загальну задоволеність роботою [31].

Визначення цілей та очікувань теж є важливим, щоб працівники мали чіткі цілі та знали, як вони вписуються у загальну стратегію організації. Це допомагає створити відчуття значущості та внеску кожного працівника. Налагодження зв'язку між особистими цілями працівника та стратегією організації може:

a) Збільшити мотивацію, адже коли працівник розуміє, як його особисті цілі відображаються в загальних цілях компанії, він має більше мотивації для досягнення результатів та співпраці з командою.

b) Зробити роботу більш значущою. Відчуття того, що працівник вносить свій внесок у досягнення стратегічних цілей компанії, робить роботу більш значущою та задовольняючою.

c) Збільшити відданість компанії. Працівники, які відчувають, що їхні цілі і цілі компанії збігаються, схильні бути більш відданими і тривалими співробітниками.

d) Покращити розуміння стратегії. Чітка комунікація між керівництвом та працівниками допомагає зрозуміти важливість та переваги обраної стратегії та способи, якими кожен працівник може досягти її.

e) Залучити працівників до досягнення цілей. Приваблення працівників до активної участі у досягненні стратегічних цілей може призвести до кращого використання ресурсів та потенціалу працівників.

ВСЕ 2023

Отже, створення зв'язку між особистими цілями працівників і стратегією організації сприяє як їхній мотивації, так і досягненню спільних успіхів.

Розвиток системи винагород є одним з найважливіших елементів системи мотивації персоналу. Вона спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів праці. Забезпечення справедливих та привабливих систем винагород є важливим кроком у мотивації співробітників. Це може включати винагороди за досягнення цілей, премії, бонуси, підвищення заробітної плати тощо.

Розвиток системи винагород може включати: перегляд існуючої системи, щоб визначити її сильні та слабкі сторони; аналіз потреб працівників; становлення прозорих критеріїв винагород та регулярну оцінку результатів системи винагород, щоб переконатися в її ефективності.

Розвиток можливостей для особистого та професійного росту є ключовим фактором задоволення працівників та підвищення їхньої продуктивності. Надання можливостей для навчання та проходження тренінгів не лише розширює знання та навички працівників, але й стимулює їхню мотивацію та саморозвиток.

Компанії, які активно вкладають в програми підтримки для розвитку кар'єри своїх співробітників, забезпечують не лише конкурентну перевагу на ринку праці, але й підтримують атмосферу внутрішнього зростання. Це сприяє створенню команди висококваліфікованих фахівців, які відчувають важливість своєї ролі в організації та готові вносити свій вклад у загальний успіх.

Навчання та тренінги можуть бути спрямовані не лише на розвиток технічних навичок, але й на розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство та розв'язання конфліктів. Це допомагає створити гармонійний та продуктивний робочий простір, де кожен працівник може розкрити свій потенціал.

ВСЕ 2023

Крім того, забезпечення можливостей для розвитку кар'єри сприяє утриманню талановитих кадрів у компанії, що є особливо важливим у сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Такий підхід вказує на турботу роботодавця про добробут своїх співробітників і сприяє побудові тривалого та успішного партнерства між працівником та компанією.

Створення сприятливого робочого середовища також грають важливу роль у мотивації. Створення сприятливого робочого середовища є ключовим елементом успішного управління персоналом та забезпеченням високої продуктивності. Культура робочого місця і атмосфера в організації можуть визначати ступінь задоволення працівників та їхню готовність вносити свій внесок у спільні цілі.

Важливо створювати позитивне та відкрите робоче середовище, де працівники відчувають себе комфортно і цінують своїх колег. Це може включати в себе різноманітні елементи, такі як прозора комунікація, розвивальні заходи, та підтримка взаємодії та співпраці.

Створення позитивної корпоративної культури включає в себе розуміння та врахування різноманітності працівників. Розбудова усвідомленості про важливість включеності та рівноправності може покращити відносини в колективі та збільшити взаємоповагу.

Додатково, створення можливостей для здоров'я та благополуччя працівників, таких як фітнес-програми, психологічна підтримка та гнучкі графіки роботи, також сприяє створенню позитивного робочого середовища.

Коли працівники відчувають, що їхні потреби та добробут є пріоритетом для компанії, вони виявляють більшу відданість та готовність працювати на спільний успіх. Таке робоче середовище не лише підвищує рівень задоволення працівників, але і збільшує їхню ефективність та творчий потенціал.

Визнання та похвала є необхідною складовою ефективної системи управління персоналом. Навіть дрібні досягнення можуть викликати значний вплив на мотивацію працівників та їхню відданість компанії. Використання

ВСЕ 2023

різноманітних форм визнання допомагає створити позитивне робоче середовище та підтримує розвиток корпоративної культури.

Словесні похвали є простою, але дуже ефективною формою визнання. Вони можуть бути надані публічно на зборах або внутрішніх комунікаційних каналах, щоб всі співробітники могли дізнатися про досягнення своїх колег. Це не лише підкреслює значущість працівників в очах керівництва, але й підштовхує їх до подальших зусиль.

Нагороди, такі як бонуси, подарунки або відзнаки, є ще одним способом визнання та стимулювання працівників. Вони можуть бути пов'язані із конкретними досягненнями чи пройденими тренінгами, надихаючи працівників до активної участі у процесі самовдосконалення.

Важливо також враховувати індивідуальні побажання та потреби працівників у визнанні. Деякі можуть більше цінувати публічне визнання, тоді як інші можуть віддавати перевагу особистим словам вдячності.

Всі ці заходи сприяють не лише підвищенню мотивації працівників, але і формуванню позитивної корпоративної культури, де кожен член команди відчуває себе важливим та цінним для успіху компанії.

Гнучкі робочі умови: деякі працівники можуть бути мотивовані більшою гнучкістю у робочому графіку, роботі здалеку або іншими аспектами робочого місця, які відповідають їхнім потребам. На прикладі ТОВ «ВІН-СКІФ» можна відзначити, що це особливо актуально для жіночої частини колективу, які приділяють значну частину часу вихованню дітей.

Врахування думки працівників у процесі прийняття рішень може стимулювати їхню мотивацію та відчуття власної важливості. Залучення до прийняття рішень включає в себе не лише урахування думок працівників, але й активне стимулювання їхньої участі у процесі формування стратегій та вирішення ключових завдань. Подібний підхід не лише сприяє розвитку творчого мислення серед персоналу, але також зміцнює внутрішній командний дух та забезпечує більш ефективне вирішення завдань організації.

ВСЕ 2023

Організації, які віддадуть перевагу партнерському підходу до прийняття рішень, можуть спостерігати поліпшення комунікації в колективі та збільшення рівня довіри між керівництвом та працівниками. Додатковим позитивним ефектом є зниження ризику конфліктів та виявлення нових можливостей для розвитку організації через різноманітність поглядів та досвіду команди.

Важливо також надавати засоби для вираження ідей та конструктивної критики, створюючи атмосферу, де працівники почуваються вільними ділитися своїми думками без страху відзначення чи відшкодування. Це сприяє залученню різноманітних перспектив та сприяє формуванню комплексних та обґрунтованих рішень.

Такий підхід до управління дозволяє організаціям гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, вдосконалювати внутрішні процеси та підтримувати невпинний розвиток, враховуючи потреби та інноваційні ідеї свого персоналу.

Створення конкурентного середовища в організації може виявитися важливим чинником для підтримки високої продуктивності та досягнення цілей та сильним мотиваційним чинником для багатьох працівників, оскільки це стимулює їх до саморозвитку, пошуку нових способів вирішення завдань та досягнення високих результатів. Конкурентне середовище сприяє формуванню ефективної робочої атмосфери, де працівники намагаються перевершити один одного, створюючи таким чином позитивний тиск для досягнення вищих стандартів та вирішення завдань більш ефективно. Це може призвести до зростання якості продукції чи послуг, а також сприяти інноваційному підходу до вирішення проблем.

Конкуренція може також допомогти індивідам розвивати навички самоконтролю та стратегічного мислення. Заохочуючи конкуренцію, організація створює умови для постійного вдосконалення працівників, підтримуючи їхню самодисципліну та прагнення до досягнення високих результатів.

ВСЕІ 2023

Важливо також забезпечити баланс між конкурентністю та співпрацею, оскільки колективна робота та обмін ідеями також є важливими елементами успішної діяльності. Збереження позитивного та підтримуючого середовища дозволяє працівникам відчувати себе важливими для команди, що сприяє загальному успіху організації.

Обов'язково важливо постійно слідкувати за ефективністю системи мотивації та вносити зміни, якщо це необхідно, для забезпечення її ефективності та відповідності потребам співробітників і стратегії організації.

Кожна організація може вибрати свій власний шлях для вдосконалення своєї системи мотивації відповідно до свого специфічного контексту та потреб.

На підставі вищесказаного можна прийти до висновку, що для досягнення оптимальної системи мотивації працівників у ТОВ «ВІН-СКІФ» потрібно внести декілька змін. Однією з ключових тенденцій є перехід від стандартних підходів до індивідуалізованих програм мотивації. Різні працівники мають різні мотиваційні фактори, і тому важливо створити гнучкі системи, які враховують унікальні потреби та очікування кожного працівника.

Спершу, слід звернути увагу на збільшення кількості премій. Підприємство планує збільшити кількість працівників, оскільки воно стрімко розвивається. Підбір персоналу також важливий, з фокусом на кваліфікації, знаннях та адаптації до нового оточення.

Крім того, планується встановити систему регулярних премій, що зробить мотивацію більш системною і постійною. З аналізу видно, що для поліпшення системи мотивації працівників у ТОВ «ВІН-СКІФ» слід розглянути можливість додавання додаткових винагород, які будуть виплачуватися регулярно щомісяця, в доповнення до фіксованої заробітної плати.

Окрім фінансових винагород, все більше компаній визнає важливість нематеріальних стимулів. ТОВ «ВІН-СКІФ» не виключення. Розробка

ВСЕ! 2023

програм для професійного зростання, визнання, гнучкі графіки роботи, атмосфера взаємодії та інші аспекти, що створюють задоволення від роботи уже є одним із акспектів роботи відділу менеджменту та маркетингу.

Не можна не відмітити застосування сучасних технологій та аналітичних інструментів на підприємстві, що дозволяє більш точно визначити ефективність мотиваційних заходів та вчасно вносити корективи. Менеджери товариства спільно з фінансовим відділом розробляють електронну платформу, де працівники можуть виражати свої пропозиції чи відзначати свої досягнення, що стаюне не лише інструментом взаємодії, але й способом збору цінної інформації.

Загальна ідея полягає в тому, щоб система мотивації була гнучкою, адаптованою до унікальних потреб та умов кожної організації, створюючи таким чином стійкі, задоволені та віддані колективи. Створення позитивної та стимулюючої корпоративної культури є необхідністю. Колектив, де цінуються і підтримуються спільні цінності, сприяє ефективнішій роботі та взаємодії працівників.

На основі проведених аналізів, зокрема розглянувши структуру Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІН-СКІФ» вважаємо, що було б доцільно внести зміни в кадровий склад організації. Запропоновані зміни представлено на рис. 3.1. У зв'язку з надзвичайною ситуацією та потребою ефективного реагування на виклики сьогодення, оновлена організаційна структура передбачала б скорочення фінансового відділу та відділу менеджменту, а натомість створити один комерційний відділ. У цьому комерційному відділі працюватимуть бухгалтер-економіст та два менеджери.

ВСЕ 2023

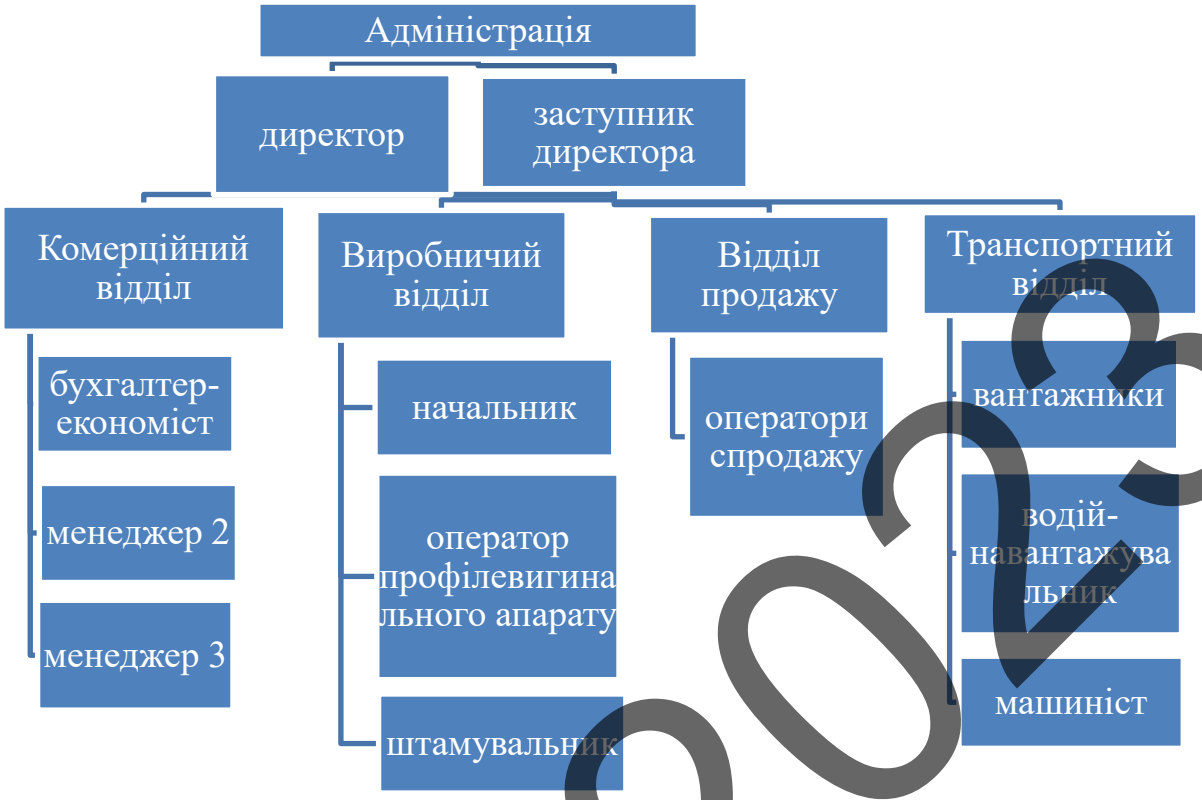


Рисунок 3.1. Організаційна стрруктура підприємства

В умовах воєнного конфлікту та необхідності економії ресурсів, об'єднання фінансового відділу та відділу менеджменту дозволить врахувати важливі аспекти обох сфер та забезпечити цільовий підхід до фінансово-економічних питань. Відповідно, що у зв’язку зі змінами в структурі відбудуться і зміни в обов’язках. Бухгалтер-економіст відповідав би за фінансовий облік, звітність та аналіз, забезпечуючи точність та достовірність фінансової інформації, а менеджери – за комерційну діяльність, управління відносинами з клієнтами та координацію внутрішніх процесів.

З урахуванням змін в обов'язках та відповідальності, доречно передбачити збільшення зарплати нового персоналу на рівні приблизно 10%, що відображало б визнання їхнього внеску у розвиток та успіх ТОВ.

Ці зміни спрямовані на оптимізацію роботи організації, забезпечення стійкості в умовах воєнного стану та підвищення конкурентоспроможності.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція та зміни невпинно зростають, система мотивації стає стратегічною складовою успішного

ВСЕ 2023

управління персоналом та досягнення організаційних цілей. Для впровадження ефективної системи мотивації необхідно враховувати сучасні тенденції та виходити за межі традиційних підходів.

3.2. Заходи щодо впровадження системи мотивації праці у ТОВ «ВІН-СКІФ»

У сучасному світі, де конкуренція в бізнесі надзвичайно висока, важливою складовою успіху підприємства стає ефективна система мотивації праці співробітників. Мотивовані працівники є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та збільшення конкурентоспроможності. Тому впровадження системи мотивації на підприємстві визнається однією з найважливіших завдань керівництва.

Перший та ключовий крок у впровадженні системи мотивації – це ретельний аналіз потреб та очікувань персоналу. Важливо враховувати індивідуальні різниці між працівниками та забезпечити гнучкість у виборі мотиваційних інструментів. Це може бути фінансова винагорода, можливості для кар'єрного росту, навчання та розвиток, або створення комфортного робочого середовища.

Однією з ефективних практик є встановлення чітких та досяжних цілей для працівників. Коли працівник має конкретні завдання та відчуває, що його внесок важливий для досягнення загальних цілей компанії, це сприяє підвищенню мотивації та покращенню результативності.

Важливим елементом системи мотивації є систематичні оцінки та фідбек. Прозорий процес оцінювання, де працівник отримує об'єктивну інформацію про свою роботу, дозволяє зрозуміти, які саме зусилля призводять до успіху, і стимулює до подальших досягнень.

Важливо також враховувати соціальні та психологічні аспекти мотивації. Створення командного духу, сприяння взаємодії та визнання досягнень колективу можуть бути потужними мотиваційними факторами.

ВСЕ 2023

Невід'ємною частиною системи мотивації є розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство, яке відзначається не лише економічним успіхом, але й позитивним внеском у соціум, може бути джерелом гордості для його працівників та стимулом для їхнього бажання досягти високих результатів.

У підсумку, впровадження системи мотивації праці на підприємстві – це комплексний та довгостроковий процес. Він вимагає ретельного планування, аналізу та впровадження конкретних заходів, спрямованих на підтримку та стимулювання працівників. Правильно побудована система мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формує позитивну корпоративну культуру, що стає важливою перевагою на шляху до успіху підприємства.

Впровадження системи мотивації праці є важливим етапом в управлінні ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю), оскільки це допоможе підвищити продуктивність, підтримати та мотивувати працівників, а також забезпечити більш стабільний розвиток компанії. Нижче наведені кроки, які можна вжити для впровадження системи мотивації праці у ТОВ:

Перший крок це аналіз ситуації та потреб компанії, який варто почати з більш детального аналізу поточного стану компанії, її мети, стратегії та бізнес-цілей. Визначити, які внутрішні та зовнішні фактори впливають на діяльність компанії. Початковий етап впровадження системи вдосконалення мотивації праці в ТОВ «ВІН-СКІФ», над яким менеджери компанії уже почали працювати, обов'язково передбачає ретельний аналіз поточного стану компанії та її стратегічних аспектів. Важливо визначити основні цілі, які покладає перед собою компанія. Це може бути досягнення лідерства на ринку, розширення клієнтської бази, підвищення якості продукції чи послуг. Розуміння мети дозволяє підібрати мотиваційні стратегії, спрямовані на досягнення конкретних цілей. Аналіз бізнес-цілей компанії є важливою частиною оцінки ситуації. Визначення того, які конкретні досягнення

ВСЕ 2023

важливі для підприємства, надає можливість вибрати ефективні мотиваційні інструменти, спрямовані на досягнення цих цілей.

Ретельне вивчення внутрішніх аспектів компанії, таких як корпоративна культура, структура управління, система винагород та взаємини серед працівників, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що впливають на мотиваційний клімат. Оцінка зовнішнього середовища, такого як конкуренція на ринку, економічна ситуація, законодавчі аспекти, також є необхідною. Зміни у зовнішніх умовах можуть впливати на мотивацію праці, і їх слід враховувати при вдосконаленні системи.

Узагальнюючи аналіз ситуації та потреб компанії, буде створена чітка основа для розробки стратегії вдосконалення системи мотивації праці, що враховує всі ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Після аналізу ситуації та потреб компанії, наступним кроком є чітке визначення цілей, які організація прагне досягти через впровадження системи вдосконалення мотивації праці. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та визначеними у часі (SMART-принцип).

Прикладами цілей може бути: збільшення рівня задоволеності працівників на 15% протягом наступного року; підвищення продуктивності на 10% завдяки ефективній системі мотивації праці; зниження оборотності персоналу на 20% до кінця поточного фінансового року; вдосконалення комунікації та співпраці між відділами на 25% через мотиваційні заходи.

Для покращення показників результативності у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ВІН-СКІФ» було введено систему щоквартальних чи щорічних бонусів за досягнення певних цілей чи високі результати та нагородження найкращих працівників місяця або року. Створено «Стіну Слави» з фотографіями та досягненнями працівників.

Варто відмітити, що у зв’язку з великим фізичним навантаженням на підприємстві адміністрацією та бухгалтером ТОВ «ВІН-СКІФ» для працівників було закуплено декілька спортивних абонементів.

ВСЕ 2023

Важливим кроком, особливо для підтримки балансу між професійним та особистим життям, стала можливість офоомлення гнучкого графіку роботи. Дозвіл працівникам обирати оптимальний графік роботи відповідно до їхніх особистих потреб і обставин є надзвичайно важливим елементом підтримки мотивації персоналу.

На даний момент, є також можливість віддаленої роботи є для тих, хто може виконувати свої обов'язки поза офісом. Це частково менеджери та фінансовий відділ підприємства. Працівники можуть працювати у зручний для них час та в місці, яке їм підходить, що сприяє збільшенню робочого комфорту та підвищенню задоволеності від роботи. Відсутність необхідності в дорогах до офісу дозволяє також працівникам економити час і кошти, а також сприяє зменшенню транспортних заторів. Але, можливість віддаленої роботи може призвести до відсутності контролю над робочими процесами та виконанням завдань, а також працівники можуть відчувати відчуження від команди та офісного колективу, що може вплинути на комунікацію та спільність.

Однак, не дивлячись на те, що на підприємстві працює небагато працівників, то для зміцнення командного духу та відпочинку профспілка організації організовує екскурсії чи спільні вихідні.

Особливу увагу варто приділити такому аспекту системи мотивації у ТОВ «ВІН-СКІФ», як сімейна відпустка, тобто можливість взяти короткотривалу відпустку для подбання про сім'ю. Така відпустка сприяє позитивному відношенню працівників до підприємства, оскільки це вказує на турботу про їхнє благополуччя та сімейні цінності.

Забезпечення можливості взяти короткотривалу відпустку для подбання про сім'ю може позитивно позначитися на робочій продуктивності та рівні залученості працівників та може слугувати ефективним інструментом для зменшення стресу та вигорання, що сприяє збереженню здоров'я та психічного благополуччя працівників.

ВСЕ 2023

Здатність підприємства враховувати особисті потреби працівників сприяє високому рівню лояльності та тривалому співробітництву.

Однак, введення такого методу мотивації працівників має і негативні наслідки. Зокрема, це необхідність заміщення відсутніх працівників, що може призвести до додаткових витрат на найм додаткового персоналу чи розподіл обов'язків на інших співробітників та вплив на загальний обсяг робіт, особливо у випадках, коли працівник має ключові функції або професійні навички.

З метою оцінки та вдосконалення системи мотивації праці в ТОВ «ВІН-СКІФ» спільно з менеджерами ТОВ «ВІН-СКІФ» було підготовано Звіт про вдосконалення та підвищення ефективності системи мотивації праці (табл.3.1.). Мета звіту – визначення слабких сторін та розробка конкретних заходів для підвищення мотивації співробітників.

Для досягнення результатів, варто проводити регулярну оцінку системи мотивації та визначити, що працює, а що – ні. Вносити вдосконалення на основі отриманих даних та відгуків працівників. Після впровадження та моніторингу, оцінка системи мотивації визначається як важливий етап для забезпечення її невпинного розвитку та адаптації. Регулярні оцінки дозволять зрозуміти, наскільки система відповідає поставленим завданням і як її можна поліпшити.

На основі отриманих даних слід визначити, які аспекти системи мотивації працюють найкраще, а які можуть бути покращені. Особливу увагу слід приділити виявленню факторів, що можуть бути демотивуючими та шкідливими для загальної атмосфери в колективі.

ВСЕ 2023

Таблиця 3.1.

Звіт про вдосконалення та підвищення ефективності системи мотивації праці			
Вступ	У зв'язку з постійною динамікою ринкових умов та конкуренції на ринку праці, важливо постійно вдосконалювати систему мотивації праці для забезпечення задоволення та максимальної продуктивності наших співробітників. Цей звіт присвячений аналізу та пропозиціям щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «ВІН-СКІФ»		
Поточний стан системи мотивації	Фінансова стимуляція	Розвиток кар'єри	Командний дух
	Зауважено, що рівень фінансової мотивації не завжди відповідає ринковим стандартам, що може впливати на рівень задоволеності працівників.	Брак чітких перспектив розвитку кар'єри може впливати на мотивацію та збереження талановитих працівників	Суттєва різниця в підходах до командної роботи та її визнання може впливати на ефективність колективу.
Пропозиції щодо вдосконалення	1. Провести аналіз ринкових заробітних плат та, при необхідності, адаптувати систему оплати праці. 2. Впровадити систему бонусів за досягнення конкретних цілей та високих показників продуктивності.	1.Запровадити програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації. 2. Встановити чіткі шляхи кар'єрного росту та визначити кроки для досягнення нових посад.	1.Організувати регулярні командні заходи та тренінги для підвищення співпраці та комунікації. 2. Визначити та відзначати досягнення команд, надихаючи їх до спільних успіхів.
Реалізація та відстеження	• Сформувати робочу групу для впровадження запропонованих змін та слідкування за їх ефективністю. • Визначити ключові показники ефективності для оцінки впливу вдосконалень на роботу співробітників. • Запровадити систему регулярного опитування співробітників для збору фідбеку щодо змін та вдосконалень.		
Висновки	Зроблені пропозиції та рекомендації стосовно вдосконалення системи мотивації мають на меті забезпечення покращення ефективності та задоволення працівників. Реалізація цих змін сприятиме створенню мотиваційної середовища та підвищенню загальної продуктивності.		

ВСЕТ2023

Оцінка може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, таких як аналіз даних про продуктивність, участь у тренінгах, анкети для працівників із запитаннями щодо ефективності системи, а також врахування змін в командній динаміці.

На основі результатів оцінки можна розробити стратегію вдосконалення. Це може включати в себе коригування стимулів, вдосконалення програм тренінгів, зміну комунікаційних стратегій чи навіть розширення набору мотиваційних інструментів.

Важливо забезпечити двосторонній обмін інформацією з працівниками, збирати їхні враження та думки, а також активно слухати їхні пропозиції. Це не тільки сприятиме створенню позитивного інформаційного клімату, але й стане ключем до успішного впровадження змін.

У рамках аналізу та планування вдосконалення системи мотивації праці в ТОВ «ВІН-СКІФ», були визначені ключові аспекти, що можуть вплинути на задоволеність та продуктивність персоналу. Запропоновані заходи, наведені у табл.3.2., враховуючи специфіку компанії, спрямовані на створення стимулюючого робочого середовища та підвищення рівня мотивації працівників.

Першочерговою метою є впровадження системи навчання та розвитку, спрямованої на підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить підтримувати конкурентоспроможність та ефективність команди, а також забезпечити працівникам можливість розвитку кар'єрних траєкторій всередині компанії.

Запровадження бонусних програм та фінансова стимуляція дозволять визнати та заохотити високі показники продуктивності, сприяючи тим самим підвищенню загального стану моралі та мотивації працівників.

Організація командних заходів та внутрішнього визнання створять позитивне робоче середовище, сприяючи розвитку командного духу та підвищенню загального ентузіазму.

ВСЕ 2023

Таблиця 3.2.

Заходи щодо впровадження системи мотивації праці у ТОВ «ВІН-СКІФ»

№	Захід	Мета заходу	Завдання	Відповідальний	Термін
1	Розробка програми навчання та розвитку	Підвищення кваліфікації персоналу.	Розробити програми навчання для всіх рівнів персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації. Впровадження системи менторства для нових співробітників з метою покращення їхнього адаптаційного періоду	Комерційний відділ	До кінця кварталу
2	Аналіз ринкових стандартів заробітної плати	Забезпечення конкурентоспроможних зарплат	Аналіз ринкових стандартів та адаптація системи заробітної плати для відповідності конкурентоспроможності.	Комерційний відділ	Найближчі 2 місяці
3	Впровадження бонусних програм	Стимулювання високих показників продуктивності	Продовження впровадження системи бонусів за досягнення конкретних цілей та високих показників продуктивності.	Комерційний відділ	Постійно
4	Організація командних заходів	Зміцнення командного духу та співпраці в колективі	Організація регулярних командних заходів для підвищення співпраці та зміцнення командного духу. Проведення тренінгів з комунікаційних навичок для поліпшення взаєморозуміння та спілкування в команді.	Комерційний відділ, профспілка	Кожний квартал
5	Створення системи внутрішнього визнання	Підвищення морального стану та внутрішнього мотиву	Встановлення системи внутрішнього визнання за досягнення та внесок у загальний успіх компанії. Створення «Дошки пошани» для відображення досягнень та винагородження високопродуктивних співробітників.	Комерційний відділ	Починаючи з наступного місяця

ВСЕ 2023

6	Визначення шляхів кар'єрного росту	Забезпечення чіткого шляху розвитку працівників	Визначення чітких шляхів кар'єрного росту та розробка програм для підтримки працівників у досягненні своїх кар'єрних цілей.	Комерційний відділ	До кінця місяця
77	Проведення анонімних опитувань	Збір фідбеку та виявлення проблем в робочому середовищі	Організація регулярних анонімних опитувань серед працівників для збору фідбеку та виявлення можливих проблем. Аналіз результатів опитувань та впровадження конкретних заходів для вирішення завдань.	Адміністрація, Комерційний відділ	Кожні 6 місяців

ВСЕІ 2023

Систематичне проведення анонімних опитувань стане інструментом для отримання об'єктивного фідбеку від працівників, що дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми в робочому середовищі.

Заплановані заходи взаємодії з проблемами фінансової стимуляції, розвитку кар'єрних траєкторій, командної взаємодії та внутрішнього визнання стануть основою для побудови ефективної системи мотивації праці у ТОВ «ВІН-СКІФ». При цьому важливо пам'ятати про постійний моніторинг та адаптацію заходів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Заходи щодо впровадження системи мотивації праці визначаються як ключовий елемент управління персоналом та розвитку підприємства. Цей розділ висвітлює стратегічний підхід до створення стимулюючого робочого середовища та підтримання високого рівня ефективності працівників. Доцільність впровадження системи мотивації праці базується на розумінні того, що задоволені та мотивовані працівники стають більш продуктивними та віддані компанії.

ВСЕІ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зробивши висновок, можна стверджувати, що інтерес до різних видів діяльності, зазвичай, випливає з особистих схильностей до конкретної роботи. Для особи важливо знайти таку діяльність, яка б заохочувала її протягом усього життя. Зазвичай робота є основною сферою діяльності людини, на основі якої формуються трудові мотиви.

Важливо відзначити, що успішність підприємства на 100% залежить від мотивації його співробітників. Мотивація має ключове значення для ефективного управління та лідерства, оскільки організаційна продуктивність зменшується, якщо працівники не мають мотивації до досягнення цілей організації.

Початкове розуміння слова «мотив» пов'язане із рухом, оскільки рух є основою мотивації. Зрозуміше, що досягнення успіху спрощується, коли у вас є чітка мета. Цю техніку вдосконалюють професіонали різних галузей, від спортсменів до музикантів та керівників.

У першому розділі досліджено вплив винагороди на мотивацію людини та її вплив на покращення роботи працівника через внутрішнє задоволення. Наведено докази того, що не лише керівники можуть спостерігати за результатами роботи працівників, але й самі працівники можуть взаємодіяти між собою. Виявлено, що неможливо змусити когось бути мотивованим, але можна надати інструменти для самомотивації.

Сучасний підхід до мотивації передбачає використання різноманітних інструментів, які враховують індивідуальні потреби та інтереси працівників. На додаток до фінансової винагороди, важливо включати в програму мотивації можливості для розвитку, гнучкий графік роботи, корпоративні події, та інші фактори, які підвищують задоволеність праці.

Систематичне надання об'єктивних відгуків щодо роботи працівників сприяє розумінню їхнього внеску та визначенню шляхів для подальшого розвитку. Це також стимулює взаємодію між керівництвом та персоналом, створюючи відчуття участі та важливості.

ВСЕ 2023

Створення позитивної та підтримуючої корпоративної культури сприяє формуванню міцних трудових зв'язків та підвищенню працівниками ефективності. Важливо підтримувати цінності, які об'єднують колектив та забезпечують відчуття приналежності.

Розвиток сучасних технологій дозволяє впроваджувати гнучкі форми роботи, такі як дистанційна робота або гнучкий графік, що відповідає потребам працівників. Це сприяє покращенню балансу між професійним та особистим життям, що є важливим чинником мотивації.

Керівники повинні створити приємне та заохочуюче робоче середовище, оскільки це сприятиме підвищенню продуктивності та розвитку працівників. З вдалою фінансовою та нефінансовою мотивацією менеджери можуть сформувати повністю мотивовану команду. Працівники прагнуть справедливої оплати праці та бажають, щоб це стало систематичним. Важливо підтримувати справедливість у відносинах з працівниками для забезпечення ефективності бізнесу.

Неформальна атмосфера в колективі важлива для збереження. Важливо уникати зверхності, спілкуючись з людьми не в контексті посад, а на людському рівні. Особливо важливо цінувати своїх працівників, заохочувати позитивні вчинки у колективі, визнавати героїв і винахідників, не пропускаючи дрібниць, які можуть впливати на атмосферу чи заохочувати працівника замкнутися в собі.

Багато чого залежить від керівника, який встановлює клімат в компанії і надихає працівників своїм ентузіазмом. Він може змінити ставлення до понеділка, зробивши його найкращим днем тижня. Якщо керівник готовий працювати разом із співробітниками над новими проектами, вони здатні на великі досягнення.

Оптимальним вважається удосконалення системи матеріального заохочення працівників підприємства за допомогою впровадження єдиної тарифної сітки з корегувальним коефіцієнтом. Ця система базується на тому, що розмір заробітної плати працівника змінюється відповідно до ступеня

ВСЕ 2023

виконання поставлених завдань. Разом із матеріальним заохоченням, пропонується впроваджувати систему нематеріального стимулювання персоналу. Ця система підсилює позитивний вплив матеріальної мотивації і одночасно задовольняє різні потреби працівників.

Загалом дипломна робота присвячена вивченню та аналізу різних аспектів та важливості впровадження ефективних засобів мотивування праці в організації. Основна мета дослідження полягала в розкритті стратегічного значення мотивації праці для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що ефективні засоби мотивації праці відіграють ключову роль у формуванні позитивного робочого середовища та сприяють підвищенню рівня відданості та залученості персоналу. Впровадження таких інструментів, як системи винагород, можливості для професійного зростання та ефективна система взаємодії, має суттєвий вплив на мотивацію працівників.

Важливо відзначити, що розроблені рекомендації та заходи, що випливають з результатів дослідження, можуть служити основою для реалізації практичних заходів у конкретних організаціях. Впровадження ефективних засобів мотивування праці визначається як стратегічно важливий крок для досягнення успішності та стійкості в умовах сучасного бізнесу.

Дана робота підкреслює необхідність постійного вдосконалення та адаптації систем мотивації праці відповідно до змін у соціально-економічному середовищі, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

ВСЕ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

3. Про оплату праці: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text

4. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. *Ефективна економіка.* 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2726

5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. Київ: Професіонал. 2014. 512 с.

6. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ: Тов. «Знання». 2013. 244 с.

7. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. Київ: Знання – Прес. 2015. 313 с.

8. Богоявленська Ю.Б., Ходаківський Є.І. Економіка та менеджмент праці. Київ: Кондор. 2010. 332 с.

9. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2002. 356 с.

10. Гончар В.В. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2015. Випуск 2(12), Том 3. С.133-140.

11. Григор'єва О.В., Грибова А.М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6784

ВСЕ 2023

12. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу є важливою складовою інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11-17.

13. Драган О.І., Бергер А.Д. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Київ: НУХТ. 2021. 240 с.

14. Енциклопедія: бізнесмена, економіста, менеджера. Ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація. 2000. 654 с.

15. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методоло-гічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ. 2019. 384 с.

16. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Том 133. С. 65-70

17. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/.

18. Коваль Н.В. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу *Ефективна економіка*. 2020. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf.

19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. Київ: Вид-во КНЕУ. 2018. 188 с.

20. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ. 2009. 711 с.

21. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2018. №2. С.50–55.

22. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка.* 2016. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917

ВСЕ 2023

23. Литвишко Л.О. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. Режим доступу: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/668/642.

24. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. О.І. Драган. Київ: Кафедра. 2022. 612 с.

25. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємств: Навч. посібник. Київ: Вища школа, 2017. 278 с.

26. Мотиваційна вікторина для співробітників щодо задоволеності роботою. URL: https://ahaslides.com/uk/blog/motivation-quiz/

27. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу. Ірпінь. 2017. 252 с.

28. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

29. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: *Наш формат*, 2020. 424 с.

30. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 348 с.

31. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 351 с.

32. Словник іншомовних слів. Що таке мотив? веб-сайт. URL: https://www.jnsm.com.ua/cgibin/u/book/sis.pl?Qry=%25EC%25EE%25F2%25E8%25E2.

33. Солошенко О.Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. *Вісник студентського наукового товариства.* 2019. Вип. 1. С. 69-71.

34. Стамат В.М., Полторак А.С. Основи менеджменту: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ. 2022. 162 с.

35. Толочко В.М., Міщенко І.В.Мотивація в управлінні. Х.: Вид-во НФаУ. 2006. 33 с.

ВСЕ 2023

36. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник. За заг. ред. А.І. Кредісова. Київ: ВІРА-Р. 2017. 552 с.

37. Управління персоналом: Навч. посібник. М.Д. Виноградський, С.В. Бєляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 502 с.

38. Усатенко О.В., Рябцева О.Є. Визначення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики.* 2018. Вип. 240. Том V. Дніпропетровськ: ДНУ. 281 с.

39. Хаас Едерсхейм Е. Марвін Бауер: засновник McKinsey&Company. Харків: Вид-во «Ранок». 2019. 320 с.

40. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Вид 2-ге, випр. доп. К.: Академвидав. 2013. 576 с.

41. Черниш І.В., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. Т. 1(80). С. 87-91.

42. Чикуркова А.Д. Стратегія управління. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г. 2016. 428 с.

43. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21.

44. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників. URL: http://www.nauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

ВСЕ 2023

ДОДАТКИ

ВСЕІ 2023