

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Мотивація та стимулювання праці як засіб
підвищення ефективності роботи організації**»

Студента 2 курсу МЮД групи
Освітньої програми:
Менеджмент в юридичній діяльності
Спеціальності:
073 Менеджмент
Галузі знань:
07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти: магістр
Любенка Олега Олександровича

Використання чужих ідей,
результатів і текстів мають
посилання на відповідне джерело

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Материнська Ольга Андріївна

(підпис) (ініціали, прізвище)

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис)(ініціали, прізвище)

(підпис)(ініціали, прізвище)

м. Вінниця 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Любенко О.О. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи організації. 073 Менеджмент в юридичній діяльності. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м.Вінниця, 2024 р.

Метою кваліфікаційного дослідження є аналіз мотивації та стимулювання праці персоналу та розробка напрямів її удосконалення на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Для цього було розглянуто сутність і методи мотивації праці персоналу та основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства.

Завданням даного дослідження стало виявлення основних напрямків щодо удосконалення системи мотивації праці ТОВ «ВП «Надія-В». Відповідно до поставленої мети проведено аналіз трудових показників ТОВ «ВП «Надія-В», що дало змогу більш повно охарактеризувати результати його діяльності, ефективність використання персоналу та умови праці.

Внаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі діяльності, перед підприємствами постають численні проблеми. Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та відповідно адаптувати свою діяльність, визначити цілі на майбутнє, добитись конкурентних переваг, здійснити стратегічний вибір. А в більшості конкретних ситуацій почати будь-які значимі стратегічні зміни можна тільки за допомогою людського фактора.

Саме мотиваційна система відіграє велику роль в ефективному управлінні персоналом. Стан економіки та суспільних відносин в Україні й, що не менш важливо, стан розвитку самоусвідомлення її громадян є нестійким, складним. У цей період особливо важливо діяти ефективно у сфері управління персоналом підприємства. Ситуація постійно змінюється і, відповідно, повинні змінюватися й підходи до вибору ефективних методів роботи з персоналом. Структура сучасної мотиваційної системи на більшості підприємств недостатньо враховує взаємовплив стимулів і мотивів керівників та працівників окремих виробничих підрозділів.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, мотив, стимул, трудова діяльність, система мотивації праці, механізм мотивації праці, система стимулювання праці, види мотивів.

ABSTRACT

Lyubenko O. Motivation and incentives as a means of increasing organizational efficiency. 073 Management in legal activity. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University. **Vinnytsia, 2024.**

The purpose of the qualification study is the analysis of the motivation and stimulation of the work of the staff and the development of directions for its improvement at the enterprise in modern business conditions. To do this, the essence and methods of motivating staff work and the main economic and financial indicators of the enterprise were considered.

The goal of this research was to determine the key areas for enhancing the labor motivation system within LLC "VP "Nadiya-V". To accomplish this, an analysis of the company's labor performance metrics was conducted. This analysis provided a comprehensive evaluation of the company's operational results, personnel efficiency, and workplace environment.

As a result of changes in forms of management, improvement of processes occurring in the external environment of activity, enterprises face numerous problems. The development of the enterprise in the long term depends on the ability to predict changes in the market in a timely manner and adapt its activities accordingly, define goals for the future, achieve competitive advantages, and make strategic choices. And in most specific situations, any significant strategic changes can be initiated only with the help of the human factor.

It is the motivational system that plays a major role in effective personnel management. The state of the economy and social relations in Ukraine and, no less important, the state of development of self-awareness of its citizens is unstable and complex. During this period, it is especially important to act effectively in the field of personnel management of the enterprise. The situation is constantly changing and, accordingly, approaches to choosing effective methods of working with personnel must also change. The structure of the modern motivational system at most enterprises does not sufficiently take into account the mutual influence of incentives and motives of managers and employees of individual production units.

Key words: motivation, stimulation, motive, stimulus, work activity, work motivation system, work motivation mechanism, work stimulation system, types of motives.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	
ЗМІСТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Поняття, зміст та функції мотивації праці персоналу	8
1.2 Сучасні методи мотивації праці персоналу	21
1.3. Характеристика системи мотивації праці персоналу сучасної організації	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	35
2.1 Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності ТОВ «ВП «Надія-В»	35
2.2 Матеріальні методи мотивації праці персоналу підприємства	43
2.3 Особливості нематеріального стимулювання до праці персоналу ТОВ «ВП «Надія-В»	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	53
3.1 Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах	53
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	71
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Глибокі соціально-економічні трансформації, які переживає наша держава, поглиблені війною, висувають нові виклики перед українським бізнесом. Забезпечення гідних умов праці та підвищення якості життя громадян стає одним із пріоритетів у цей складний період.

Ключовим інструментом для досягнення цих цілей є ефективна система мотивації та стимулювання працівників. В умовах нестабільності та підвищеної тривожності, здатність компаній мотивувати своїх співробітників на високі результати набуває особливої актуальності. Від того, наскільки вдалою буде ця система, залежить не лише продуктивність підприємства, а й його здатність адаптуватися до нових реалій та виживати в складних умовах.

Однак, теоретичні основи мотивації та стимулювання трудової діяльності, розроблені в мирний час, потребують доопрацювання з урахуванням нових викликів. Війна внесла суттєві корективи в систему цінностей, потреби та очікування працівників. Тому виникає необхідність розробити нові моделі мотивації, які б враховували психологічні, соціальні та економічні аспекти сучасної ситуації.

Актуальність дослідження полягає в тому, що воно дозволить:

- Визначити ключові фактори, які впливають на мотивацію працівників в умовах війни.
- Розробити рекомендації щодо створення ефективної системи мотивації та стимулювання, адаптованої до нових реалій.
- Запропонувати практичні інструменти для підвищення задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії.

Аналіз наукових праць з даної тематики свідчить про те, що існує значний потенціал для подальших досліджень. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються питання мотивації працівників, які виконують роботу дистанційно або в умовах підвищеного ризику. Також актуальним є дослідження впливу волонтерської діяльності та соціальної відповідальності компаній на мотивацію персоналу.

Результати цього дослідження можуть бути корисні для керівників підприємств, HR-спеціалістів, а також для науковців, які займаються проблемами управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей мотивації та стимулювання процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- розкрити теоретичні аспекти мотивації праці;
- провести оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві;
- виявлення способів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві.
- розглянути поняття, зміст та функції мотивації праці персоналу;
- охарактеризувати сучасні методи мотивації праці персоналу;
- надати характеристику системи мотивації праці персоналу сучасної організації;
- проаналізувати матеріальні методи мотивації праці персоналу підприємства;
- розглянути особливості нематеріального стимулювання до праці персоналу;
- дослідити зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах;
- сформулювати заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання та системного підходу, порівняння, метод анкетування, а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку теоретичних положень у галузі мотивації праці, а також у розробці нових моделей мотивації, які будуть більш адаптовані до сучасних умов роботи ТОВ «ВП «Надія-В».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснювалась на щорічній науковій конференції студентів, магістрантів, аспірантів та молодих науковців факультету права, публічного управління та адміністрування 6 листопада (тема: «Заохочення працівників та підстави їх застосування») та «круглому столі» «Філософсько-методологічні та гносеологічні проблеми публічного управління» (до 301 – річниці з дня народження Г.С. Сковороди) 17 листопада 2023 року (тема: «Методологія дослідження питання заохочення та покарання працівників»), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри» 7 грудня 2023 року (тема: «Право на працю в умовах війни»), «круглому столі» «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування» 22 грудня 2023 року (тема: «Професійна етика як засіб мотивації працівників (на прикладі публічної служби)»). Матеріали доповідей опубліковано у збірниках наукових заходів.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (найменування), додатків. Загальний обсяг складає 75 сторінок, основний зміст викладено на 66 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, зміст та функції мотивації праці персоналу

Мотивація праці персоналу є однією з ключових категорій управлінської науки, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та продуктивності праці. У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні, особливо в умовах війни, питання мотивації працівників набуло особливого значення. Війна призвела до змін у економічній, соціальній та психологічній сферах, що вимагає перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу та адаптації їх до нових реалій.

Мотивація праці персоналу – це сукупність внутрішніх та зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до виконання певних дій для досягнення особистих і організаційних цілей. Зміст мотивації включає різні аспекти, такі як потреби, інтереси, цінності, очікування, а також винагороди та санкції, які впливають на поведінку працівників.

У сучасних умовах війни, коли економіка переживає складні часи, а безпека працівників є пріоритетом, зміст мотивації праці значно змінюється. Традиційні мотиви, такі як матеріальна винагорода та кар'єрне зростання, можуть втрачати свою актуальність або змінюватися під впливом нових факторів, таких як соціальна відповідальність, підтримка колективу, почуття безпеки та стабільності.

Мотивація виконує кілька ключових функцій, які забезпечують ефективність діяльності організації:

Стимулююча функція. Мотивація сприяє збільшенню продуктивності праці шляхом стимулювання працівників до активної та якісної діяльності. У воєнних умовах ця функція стає ще більш важливою, оскільки організації потребують максимальної віддачі від кожного співробітника.

Регулююча функція. Мотивація допомагає узгоджувати інтереси працівників та організації, регулюючи їхню поведінку відповідно до стратегічних цілей компанії. В умовах війни важливо забезпечити єдність команди та спрямувати зусилля всіх працівників на досягнення спільних цілей.

Функція розвитку. Мотивація сприяє професійному та особистісному розвитку працівників, стимулюючи їх до навчання та підвищення кваліфікації. В умовах війни, коли багато працівників стикаються з новими викликами та потребою освоювати нові навички, ця функція набуває особливої актуальності.

Стабілізаційна функція. Мотивація забезпечує стабільність кадрового складу, знижуючи рівень плинності кадрів та підвищуючи лояльність працівників до організації. У сучасних умовах ця функція допомагає організаціям утримувати ключових працівників і зберігати кадровий потенціал в умовах постійних загроз та нестабільності.

Війна з Росією суттєво вплинула на мотиваційні фактори праці в Україні. В першу чергу, це стосується питань безпеки та стабільності, які стали важливими чинниками мотивації. Підприємства повинні адаптувати свої мотиваційні стратегії, враховуючи ці нові реалії.

По-друге, питання соціальної відповідальності бізнесу стає все більш актуальним. Співробітники очікують від своїх роботодавців не тільки матеріальної підтримки, але й активної участі у допомозі армії, постраждалим від війни, а також збереження робочих місць навіть в умовах економічної нестабільності.

По-третє, психологічна підтримка працівників набуває великого значення. Війна викликає стрес і тривогу, що впливає на продуктивність і мотивацію. Тому компанії повинні забезпечити своїм працівникам доступ до психологічної допомоги та створити умови для роботи, які мінімізують психологічне навантаження.

Мета мотивації праці – це один з основних аспектів, який цікавить дослідників та практиків у сфері управління персоналом. Вона визначає, до чого прагне досягти організація, стимулюючи своїх працівників, і як ці цілі корелюють з індивідуальними цілями самих працівників. Різні науковці трактують мету мотивації праці по-різному, пропонуючи різні концепції та підходи.

Класичні теорії мотивації, такі як теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, двофакторна теорія Фредеріка Герцберга та теорія очікувань Віктора Врума, вбачають мету мотивації у задоволенні потреб працівників, забезпеченні їхньої задоволеності працею та досягненні високих результатів.

1. **Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу** визначає мету мотивації як задоволення різних рівнів потреб – від базових фізіологічних потреб до потреб у самореалізації. Мета мотивації, за Маслоу, полягає у створенні умов для послідовного задоволення цих потреб, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

2. **Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга** підкреслює розмежування факторів, які впливають на задоволеність працею (мотиватори) та факторів, які можуть викликати незадоволеність (гігієнічні фактори). Мета мотивації в даному контексті полягає у посиленні мотиваторів, таких як визнання, відповідальність та можливості розвитку, і мінімізації негативного впливу гігієнічних факторів.

3. **Теорія очікувань Віктора Врума** фокусується на взаємозв'язку між зусиллями, які працівник прикладає, результатами цих зусиль та винагородою, яку він очікує отримати. Мета мотивації тут полягає в тому, щоб встановити чіткий зв'язок між ефективною роботою та винагородою, що сприяє досягненню організаційних цілей.

Незважаючи на свою значимість, класичні теорії мають певні обмеження:

- спрощення людської поведінки - вони не враховують всієї складності людської мотивації;
- індивідуальні відмінності - люди мають різні потреби і цінності, тому одна модель не може підійти для всіх;
- зміни в суспільстві - світ праці постійно змінюється, і те, що було актуальним 50 років тому, може не працювати зараз.

Сучасні дослідження мотивації враховують ці обмеження і пропонують більш комплексні моделі, які враховують культурні особливості, організаційну культуру, а також індивідуальні відмінності працівників.

Наявність команди професіоналів є невід'ємною складовою успіху будь-якої

сучасної компанії.

Кваліфікований, постійний та мотивований персонал – це не просто ресурс компанії, а її конкурентна перевага. Інвестуючи в розвиток своїх співробітників, компанії можуть досягти значних успіхів на ринку.

Присутність кваліфікованого, постійного та мотивованого персоналу, який може виявляти та врегульовувати завдання на різному рівні та досягати цілей, є одним з найбільш важливих чинників ефективної діяльності сучасних компаній в умовах ринкової економіки.

Для ефективної та чіткої роботи компанії потрібно мати в своєму штаті надійних, стабільних та завзятих співробітників, які мають націлюватися на реалізацію своїх трудових можливостей.

На сьогоднішній день у світі створюються ефективні системи керування персоналом у компаніях. Вважається, що завданням цих систем є пошук результативних шляхів управління працею, гарантування активізації людського чинника. А саме цим чинником виступає мотивація, яка впливає на ефективність людської роботи. Отже, від ефективності управління працівниками та їх мотивацією залежить й економічний, й соціальний ефекти компанії, і, звісно, кінцевий результат [17].

А в умовах розвитку економіки нашої країни, такий сучасний механізм, як мотивація праці персоналу не є дуже розвинутим, і тому виникають певні проблеми з конкурентоздатністю. А тому тема мотивації праці персоналу компанії є дуже цікавою та актуальною в наш час.

Методологічні засади про мотивацію праці персоналу, її розвиток, теорії, чинники та використання на практиці показані в роботах та працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як В.М. Гриньова, В.П. Антонюк, Ф. Гілберт, Т.В. Харчук, А. Маслоу, М. Блауга, Л. Дублін, О.С. Виханський, Ф.М. Фоллет, Г. Емерсон, Г. Кулікова, А. Кібанова, А.М. Колот, У.С. Джевонс, Д. МакКлелланд [26].

А ефективність мотивації праці персоналу досліджували А. Грішнова, О. Кузьмін, А. Афонін, К. Альдефер, М. Мескон, І. Завадський, В. Сладкевич, В. Врум.

Всі вони показують, що мотивація праці працівників є найпливовішим важелем у роботі підприємства і у отриманні його цілей.

Розглянемо визначення мотивації праці персоналу, які наводять відомі вчені(табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення «мотивація праці персоналу» відомих вчених

Вчені	Визначення «мотивація праці персоналу»
Буряк П. Ю., Карпінський Б. А.,	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці
Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	Спонування, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Доманчук Д. П., Чикуркова А.	Процес спонування діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників
Колот А. М., Грішнова О.А.	Спонування людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів
Островерхов В. М.	Процес спонування до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її направлення
Кібанов А. Я.	Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки окремого працівника чи колективу
Куліков Г.Т.	Процес спонування людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети
Шпикуляк О. Г.	Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість

Джерело: складено на основі [2], [3], [5], [6], [7].

Отже, виділимо одне поняття «мотивація праці персоналу», що має на увазі спонування персоналу до роботи щодо досягнення цілей компанії через

задоволення їх власних потреб та є однією з найважливіших функцій менеджменту.

Найважливіша мета мотивації праці заключається в отриманні великої віддачі від використання присутніх трудових ресурсів. Саме це впливає на ріст загальної ефективності та прибутковості компанії.

Існують сучасні концепції мотивації праці персоналу, які базуються на чотирьох базових теоріях, які засновані на потребах людини (рис. 1.1).

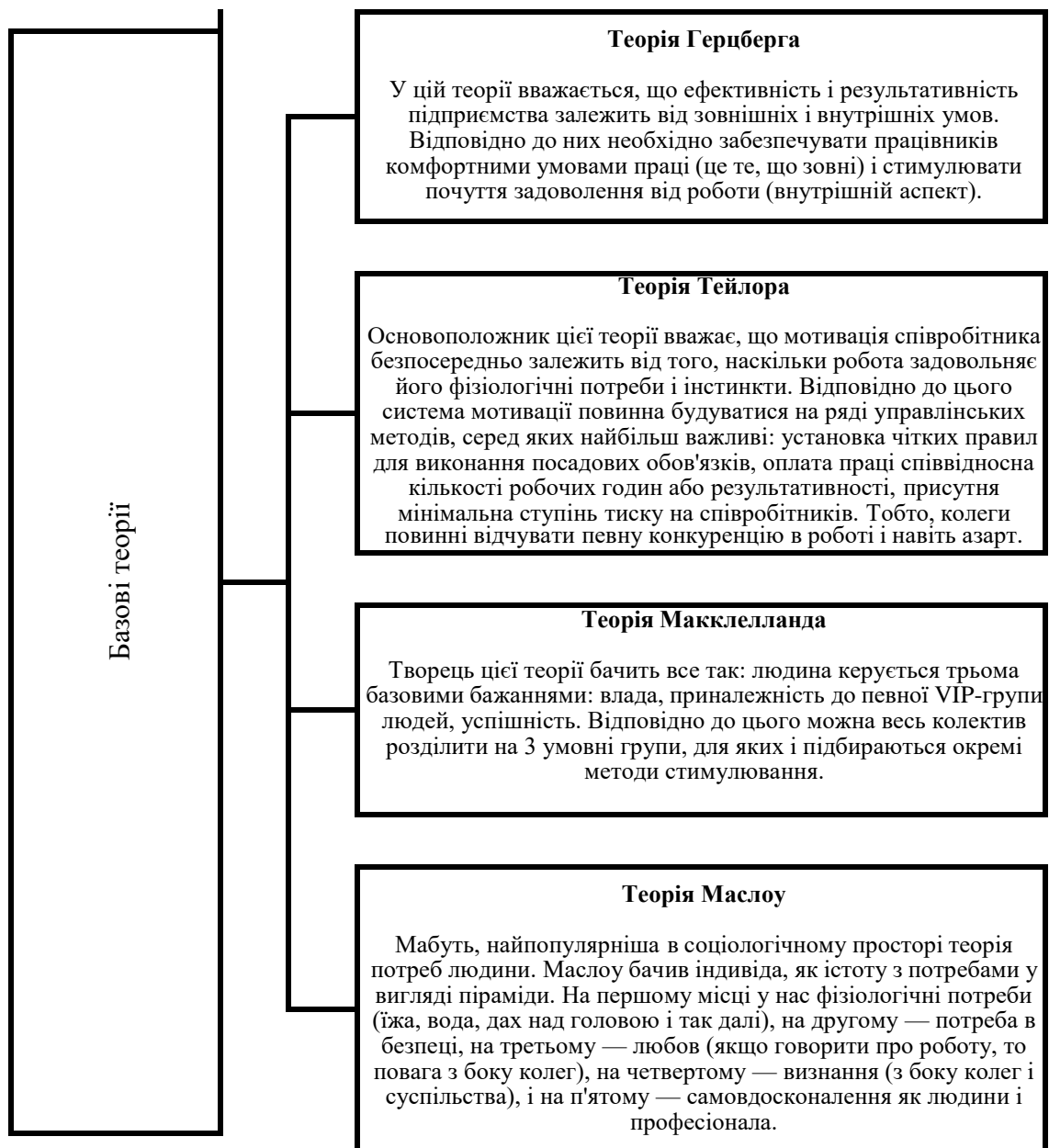


Рисунок 1.1 – Чотири базові теорії, які засновані на потребах людини Джерело: скадено на основі [17].

Отже, розглянемо детальніше теорію Маслоу, відповідно до якої будується мотивація персоналу. Згідно з А. Маслоу, для якісної роботи люди мають 5 рівнів потреб, до того ж для насолоди потреби рівня вище потрібно задовольнити попередню потребу. Піраміда потреб (рис. 1.2).

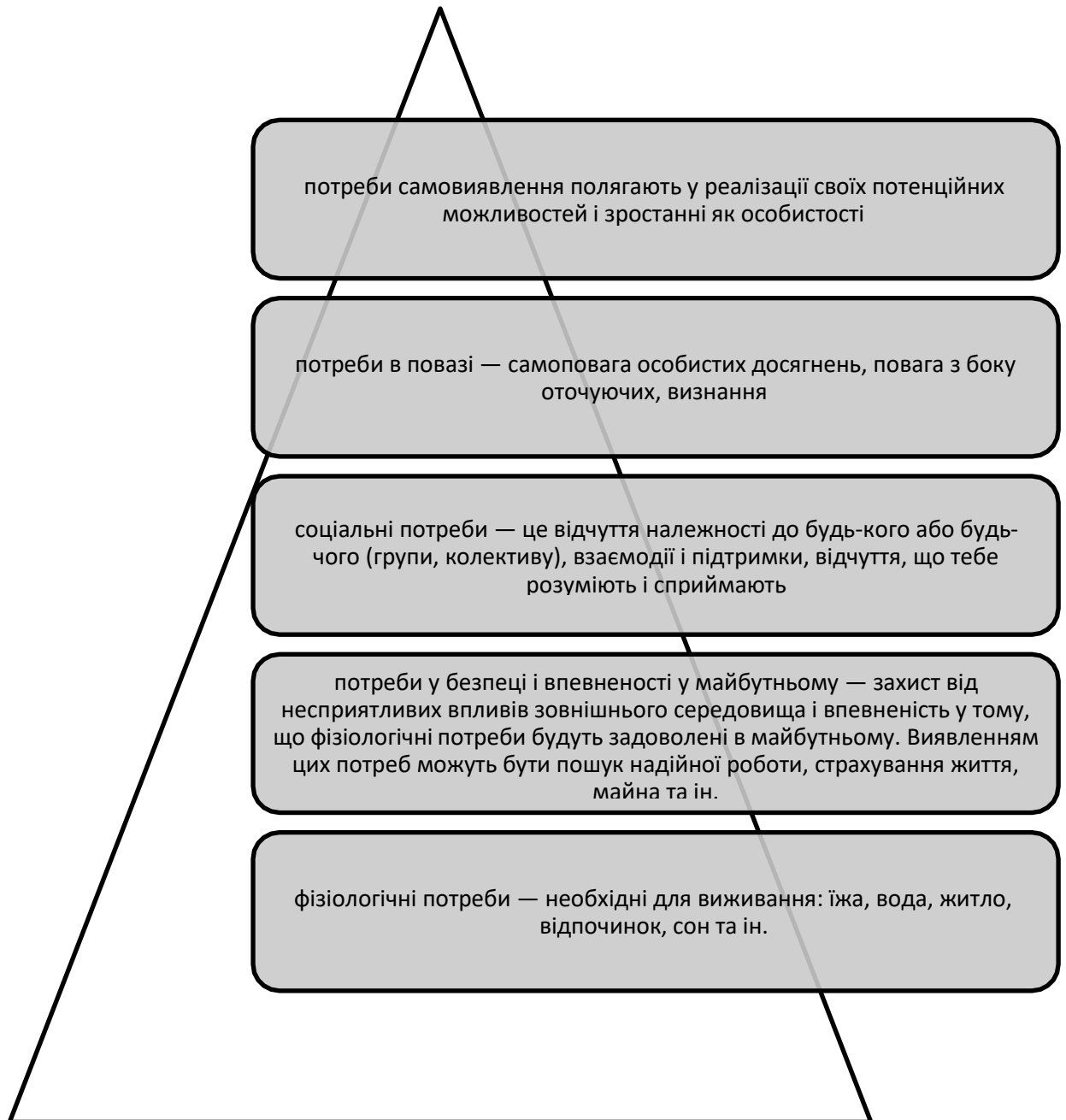


Рисунок 1.2 – Піраміда потреб
Маслоу Джерело: скадено на
основі [7].

Ця піраміда застосовується на практиці керівником компанії з

використанням тієї потреби, якої налаштован працівник. Тому, керівник компанії обирає сам потрібний мотивуючий вплив на певного співробітника. Деяким працівникам достатньо й фізіологічних потреб або потреб у безпеці, а деякі вже задовольнили ці нижчі потреби, й прагнуть йти вище. Тоді керівникам компанії потрібно застосовувати інші підходи для задоволення цих потреб, щоб мати ефективність від їх роботи для компанії. Це може бути й надання більш відповідальної роботи, спілкування на робочих місцях, створення додаткових повноважень, розвиток по кар'єрі [10].

Мотивація праці показує себе системою, яка поєднує потреби, мотиви, цінності, інтереси. Спрощена модель мотивації поведінки через споживання виглядає наступним чином (рис. 1.3).

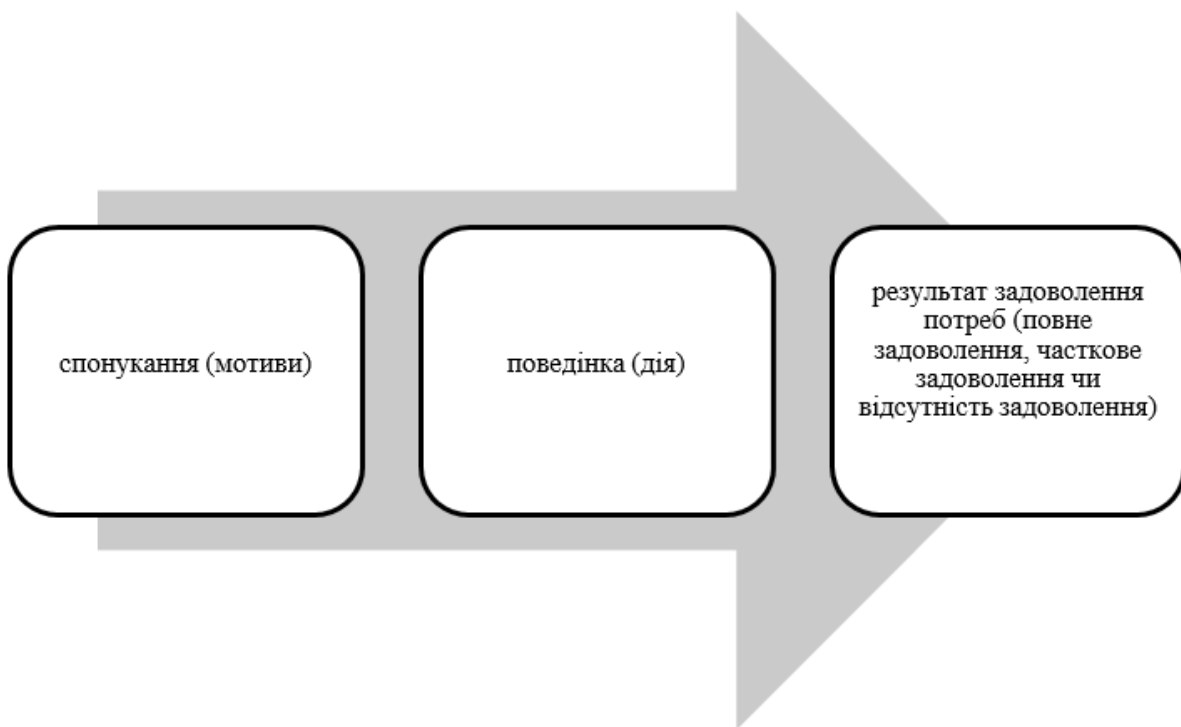


Рисунок 1.3 – Спрощена модель мотивації

Джерело: складено на основі [10].

Тож, бачимо, що важливу роль у визначенні мотивації представляють мотиви, які є спонукальними та передують дії.

Система мотивації праці персоналу необхідна дотримуватися вимогам, як:

– мати на увазі всі потреби й інтереси кожного співробітника в

трудоваму колективі;

- створювати мотиваційно-стимуляційну основу внутрішньої та зовнішньої діяльності;
- мати вплив на мотиваційну свідомість персоналу [7].

Мотивація діє на основі внутрішніх та зовнішніх сил, які спонукають персонал до роботи, впливають на його поведінку та формують досягнення й свої цілі, й цілей компанії.

Мотивувати працівників – завдання, яке вимагає глибокого розуміння людських потреб та інтересів. Щоб створити довготривалу мотивацію, необхідно створити такі умови праці, де кожен співробітник бачитиме свою роботу як шлях до самореалізації. Це означає забезпечення справедливої оплати праці, можливостей для професійного розвитку та визнання досягнень.

Процес мотивації праці персоналу відбувається в 6 етапів (рис. 1.4).

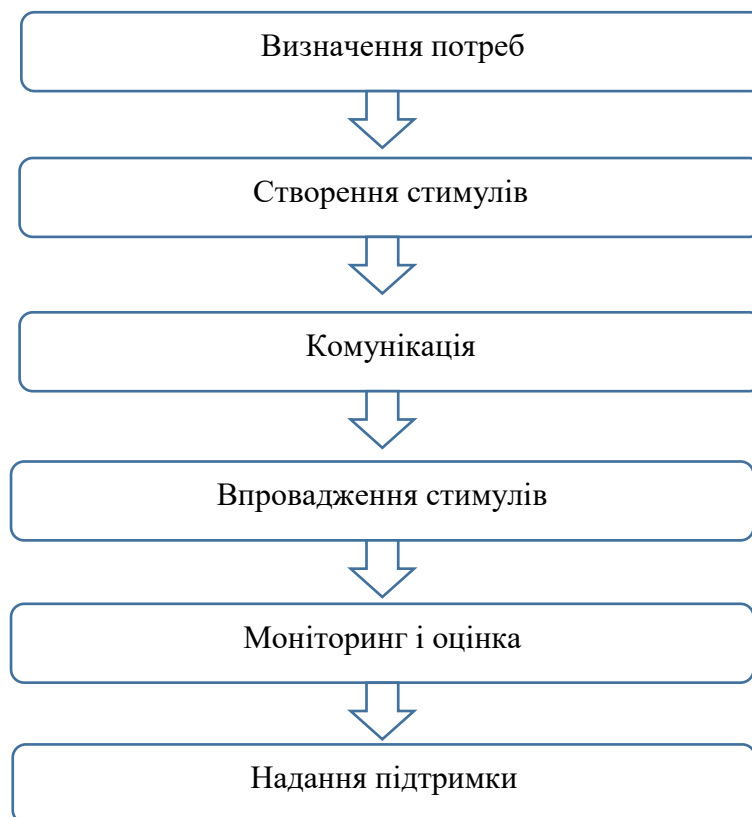


Рисунок 1.4 – Схема процесу мотивації праці персоналу
Джерело: складено автором

Етапи мотивації праці персоналу:

1. Визначення потреб: Управлінець повинен зрозуміти потреби своїх працівників, як матеріальні, так і нематеріальні. Це може включати в себе такі фактори, як зарплата, умови праці, визнання, розвиток та самореалізація.

2. Створення стимулів: На основі визначених потреб, управлінець повинен розробити систему стимулів, які будуть спонукати працівників до ефективної роботи. Стимули можуть бути як матеріальними (наприклад, премії, підвищення зарплати), так і нематеріальними (наприклад, похвала, визнання, можливість професійного розвитку).

3. Комунікація: Управлінець повинен ефективно комунікувати з працівниками про систему стимулів та її цілі. Це допоможе працівникам зрозуміти, як їхня робота впливає на досягнення цілей компанії та як вони можуть отримати винагороду за свої зусилля.

4. Впровадження стимулів: Управлінець повинен забезпечити справедливе та прозоре впровадження системи стимулів. Це означає, що всі працівники, які виконують однакову роботу, повинні отримувати однакові стимули.

5. Моніторинг та оцінка: Управлінець повинен регулярно моніторити та оцінювати ефективність системи стимулів. Це допоможе виявити будь-які проблеми та внести необхідні зміни для покращення мотивації працівників.

6. Надання підтримки: Управлінець повинен надавати підтримку працівникам, які мають труднощі з досягненням цілей або отриманням стимулів. Це може включати в себе надання додаткової підготовки, коучингу або менторства.

Важливо зазначити, що мотивація праці персоналу є складним процесом, який вимагає постійного уваги та зусиль з боку управлінця. Однак, ефективна мотивація може призвести до підвищення продуктивності, задоволеності працівників та лояльності до компанії.

Кожна людина – це унікальний світ з власними мотивами та бажаннями. Саме ці внутрішні фактори, а також такі особистісні якості, як наполегливість та сумлінність, визначають, як людина буде реагувати на різні стимули та досягати своїх цілей.

Розглянемо, які є види мотивації праці персоналу і розберемо детальніше.



Рисунок 1.5 – Види мотивації праці персоналу

Матеріальна мотивація є одним з найпоширеніших видів мотивації, оскільки вона дозволяє задовольнити базові потреби людини. Однак, вона може бути неефективною в довгостроковій перспективі, оскільки люди швидко звикають до матеріальних стимулів і вимагають їх збільшення.

Нематеріальна мотивація є більш ефективним видом мотивації, оскільки вона дозволяє задовольнити вищі потреби людини, такі як потреба в самореалізації та самоствердженні. Однак, вона може бути складнішою у впровадженні, оскільки вимагає від керівника розуміння потреб і мотивів своїх працівників.

Внутрішня мотивація є найефективнішим видом мотивації, оскільки вона дозволяє людині працювати з задоволенням і віддачею. Однак, її розвиток вимагає значних зусиль з боку як керівника, так і самого працівника.

Зовнішня мотивація може бути корисною в короткостроковій перспективі, але вона не є ефективним інструментом для довгострокового розвитку персоналу.

Сучасна мотиваційна система успішна лише тоді, коли вона задовольняє не тільки матеріальні потреби працівників (висока заробітна плата), а й їхні нематеріальні очікування. Це включає в себе прагнення до стабільності та безпеки

робочого місця, можливість особистого зростання та розвитку, а також відчуття причетності до спільних досягнень компанії. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності виробничих процесів та, як наслідок, зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку

Основні завдання мотивації праці персоналу (рис. 1.6).

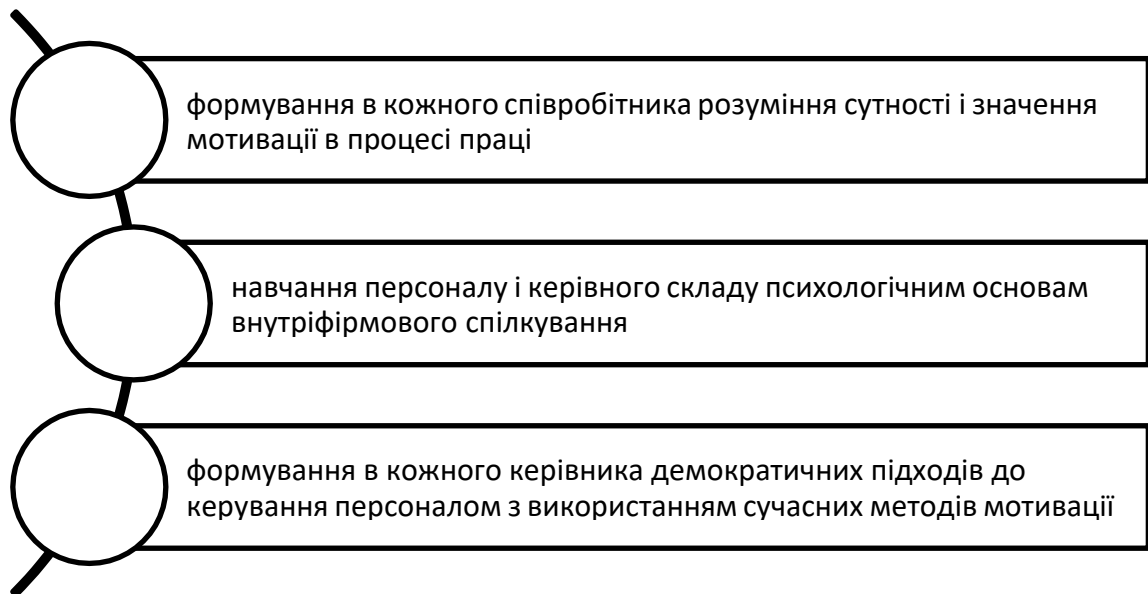


Рисунок 1.6 – Завдання мотивації праці персоналу

Для того, щоб ефективно вирішити поставлені завдання, необхідно провести комплексне дослідження, яке включатиме:

- Глибокий аналіз функцій мотивації праці на підприємстві: Ми повинні чітко зрозуміти, яку роль відіграє мотивація у досягненні цілей організації та як вона впливає на поведінку працівників.
- Дослідження процесу мотивації в різних організаціях: Нам потрібно вивчити, як різні компанії підходять до мотивації своїх співробітників, які методи вони використовують і які результати отримують.
- Порівняльний аналіз індивідуальної та групової мотивації: Ми повинні з'ясувати, чим відрізняються ці два типи мотивації, які фактори на них впливають і як їх можна ефективно поєднувати.

• Вивчення змін в мотивації працівників при переході до ринкової економіки: Нам необхідно зрозуміти, які нові виклики постають перед системами мотивації в сучасних умовах і як до них адаптуватися.

Основні функції мотивації праці полягають у:

- Спонуканні працівників до ефективної діяльності: Мотивація допомагає направити зусилля працівників на досягнення цілей організації.
- Підвищенні продуктивності праці: Мотивовані працівники працюють більш ефективно і досягають кращих результатів.
- Зменшенні плинності кадрів: Добре мотивовані працівники рідше звільняються, що дозволяє компанії зберегти досвідчений персонал.
- Створенні позитивного клімату в колективі: Мотивація сприяє розвитку довіри, взаєморозуміння і співпраці між співробітниками.
- Задоволенні потреб працівників: Мотивація дозволяє задовольнити як матеріальні, так і соціальні потреби працівників.

Основні функції мотивації праці (рис. 1.7).

Основні функції мотивації праці:

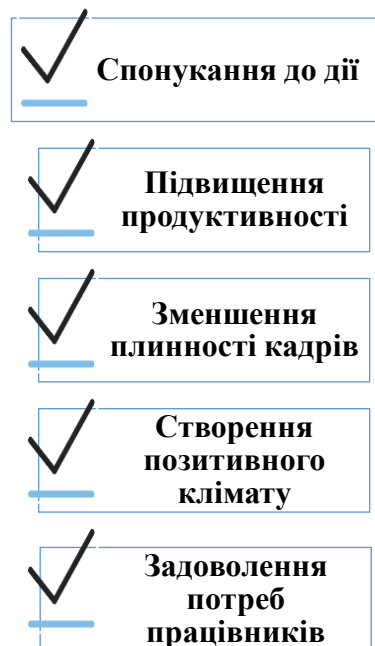


Рисунок 1.7 – Основні функції мотивації праці персоналу

Отже, підсумуємо, що мотивація як основна функція менеджменту має зв'язок з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

1.2. Сучасні методи мотивації праці персоналу

Сьогодні мотивація працівників є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Вибір методів мотивації залежить від особливостей компанії та її стратегії. Більшість українських компаній традиційно використовують матеріальні стимули, такі як зарплата та премії. Однак, сучасні підходи до мотивації, які застосовуються у розвинених країнах, пропонують більш широкий спектр інструментів. Системи мотивації є невід'ємною частиною корпоративної культури. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні методи мотивації праці персоналу

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення (примус)	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у матеріальній сфері примус пов'язаний з штрафами, звільненнями, перекладом на іншу, низькооплачувану посаду або роботу. У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше використовує форми, пов'язані із страхом прилюдного приниження, образи і стресу. Людина, боячись бути ображеним або турбуючись за своє здоров'я, стає покірною.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність (ототожнення)	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації. При цьому мотиви відчуються працівниками як внутрішні. В результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі - як свої особисті.

Пристосування	як метод мотивації, найбільш застосуємо для менеджерів середнього і навіть верхнього рівнів управління. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання самої організації, пристосовувавши їх частково до своїх цілей. Люди більш охоче слідують своїм установам, чим чужим. Сила цього методу мотивації, перш за все в тому, що у працівників, що роблять вплив на цілі і завдання організації, з'являється відчуття співвласника, співучасника в найважливіших стратегічних питаннях існування організації або свого підрозділу.
---------------	--

Джерело: складено на основі [13].

Багато компаній у світі вже давно довели ефективність системи участі працівників у прибутках. Цей метод передбачає, що коли компанія заробляє більше завдяки підвищенню продуктивності та якості, частина цього додаткового прибутку розподіляється між усіма співробітниками. В умовах війни та економічної нестабільності в Україні, такий підхід може стати додатковим стимулом для працівників і допомогти компаніям зберегти команду та досягти спільних цілей.

Є певна кількість видів систем грошової винагороди персоналу, заснованих на колективному розподілі вигід від росту продуктивності (рис. 1.8).

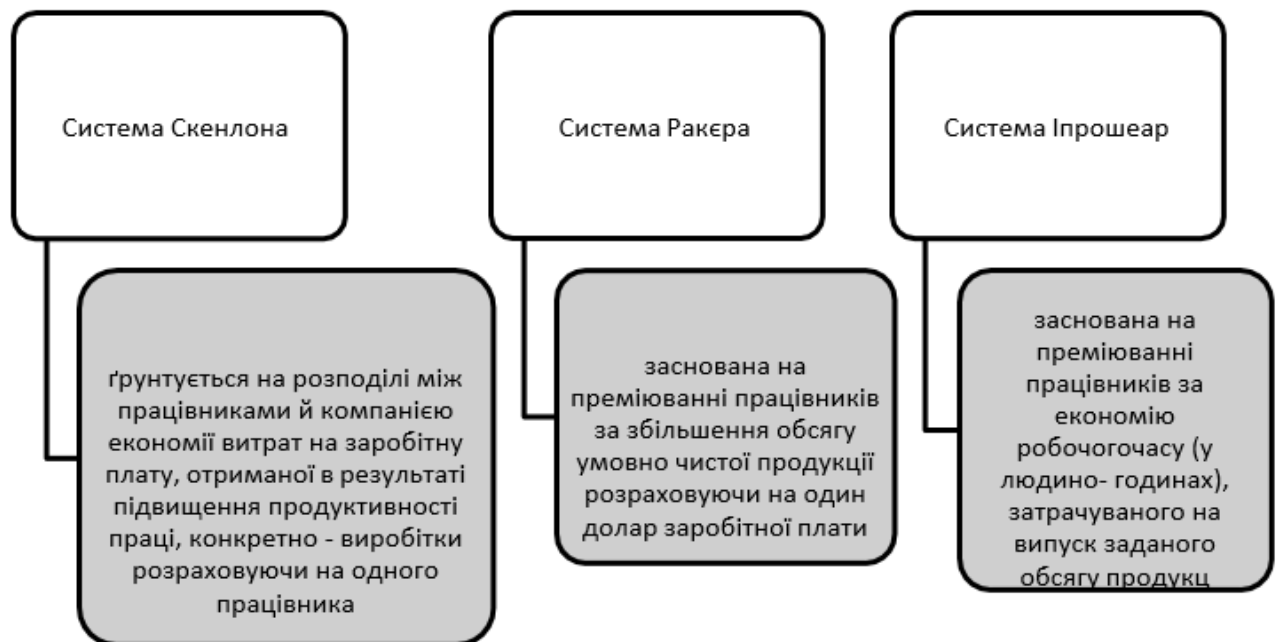


Рисунок 1.8 – Види систем грошової нагороди персоналу
Джерело: складено на основі [13].

Винагорода – це не лише матеріальний стимул, а й потужний інструмент психологічної підтримки. Сучасні компанії все більше усвідомлюють свою соціальну відповідальність. У сучасних умовах, особливо в умовах воєнного часу, система винагородження має бути гнучкою та адаптованою до потреб працівників. Вона може включати різноманітні форми, від матеріальних стимулів (бонуси, подарунки) до нематеріальних (додаткові відпустки, гнучкий графік), які відповідають індивідуальним цінностям та мотивації кожного працівника. Такий підхід не лише підвищує задоволеність персоналу, а й демонструє турботу компанії про своїх співробітників у складний період. Гнучкий графік, наприклад, дозволяє працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що є особливо важливим в умовах нестабільності.

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище змінюється під впливом глобальних процесів, нові концепції мотивації праці набувають актуальності. Серед них варто виділити такі:

1. **Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT).** Ця теорія, розроблена Едвардом Десі та Річардом Райаном, підкреслює важливість внутрішньої мотивації, яка виникає тоді, коли людина має можливість самостійно обирати напрямок своєї діяльності та бачить її значення. Мета мотивації в рамках цієї теорії полягає в розвитку автономії працівників, їх компетентності та відчуття належності до колективу.

2. **Концепція мотивації 3.0 від Деніела Пінка.** Пінк пропонує новий підхід до мотивації, який виходить за рамки традиційних винагород і санкцій. Він виділяє три ключові компоненти мотивації: автономія, майстерність і мета. Мета мотивації, за Пінком, полягає у створенні умов, в яких працівники отримують задоволення від своєї роботи, розвивають свої навички і відчують, що їхня праця має значення.

3. **Концепція позитивної психології в мотивації.** У контексті позитивної психології, яка набула популярності в останні роки, мета мотивації полягає у створенні умов для досягнення благополуччя працівників. Це включає розвиток

сильних сторін, створення підтримуючого робочого середовища та забезпечення балансу між роботою і особистим життям.

Недавньою технологією в мотивації праці персоналу виступає грейдинг. Це формування структури посад, відповідно до яких розраховують зарплату. Саме тут йде мова про створення інструмента виміру цінності кожної посади в організації.

Тож, є велика кількість методів мотивації праці персоналу, які дозволяють створити розвинуту систему мотивації в компанії.

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство [13].

За дослідженнями інших вчених, які показані в її працях, сучасні методи мотивації праці персоналу (рис. 1.9).

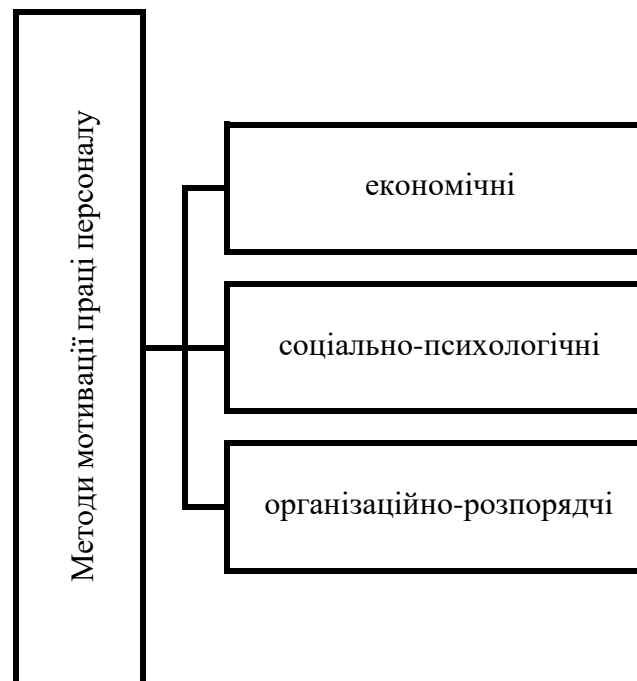


Рисунок 1.9 – Сучасні методи мотивації персоналу Джерело: складено на основі [24].

Цей поділ є найрозповсюднішим в сучасних умовах по всьому світу.

Економічні методи мотивації праці персоналу передбачають крім заробітної плати повинні бути грошові виплати (премії) за результатами роботи або спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого

працівника.

Саме цей метод є найпоширенішим в нашій країні.

Домінуючими є:

- грошові виплати за досягнення певних цілей;
- преміювання, надбавки і стимулюючі виплати;
- спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (наприклад, за відмову від куріння);
- подарунки;
- доплата за стаж роботи;
- безкоштовні обіди допоможуть створити лояльність до співробітників і показати цим подяку за хорошу роботу;
- нарахування бонусів, та в подальшому обмін їх на щось, які служать приємністю від керівництва.

У інших країнах, а саме в США, Англія, Франція та інших, преміюють менеджерів не тільки грошовими надбавками, а й акціями та правами власності.

Соціально-психологічні методи мотивації праці також мають велике значення для створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Сюди входить:

- поділ успіху компанії з співробітниками. Це можуть бути й грошові виплати, бо коли персонал знає, що він допоміг та зробив внесок у досягнення підприємства, то він більш відповідально ставиться до роботи;
- участь в інноваціях. Співробітники відчують, що їм довіряють і їх цінують, особливо коли якісь ідеї приймаються до розгляду або роблять це в житті компанії;
- відрядження до інших міст та країн як нагорода;
- гарний робочий простір, обладнання, комфортабельність меблів;
- вечірка. Якщо вони проходять цікаво, то служать відмінним засобом мотивації, даючи людям можливість краще пізнати один одного і трохи повеселитися [31].

Соціально-психологічні методи мотивації праці – це потужний інструмент, який дозволяє створити сприятливий психологічний клімат в колективі, підвищити задоволеність працівників та, як наслідок, збільшити продуктивність праці. Вони базуються на задоволенні соціальних потреб людини, таких як визнання, повага, приналежність до групи та самореалізація. (рис. 1.10).

До організаційно-розпорядчих методів можна віднести:

- кар’єрний ріст. Навіть, якщо є невисоке підняття в кар’єрі, то це дасть гарний імпульс. Це є чудовою мотивацією.
- професійний ріст. фактор професійного зростання може відмінно використовуватися в рамках великої компанії, де є можливість переходу з однієї області діяльності в іншу.
- гнучкий графік роботи.
- створення команди [18].

Визнання досягнень	Публічна похвала та подяка за добре виконану роботу
	Нагородження преміями, грамотами, цінними подарунками
	Виділення досягнень працівників на загальних зборах або в корпоративних виданнях
Створення атмосфери довіри	Відкритість і прозорість у комунікації між керівництвом і підлеглими
	Створення умов для обміну думками та ідеями
	Делегування повноважень та надання працівникам більшої самостійності
Розвиток команди	Організація командних заходів та тренінгів
	Створення проектів, які вимагають спільних зусиль
	Формування корпоративної культури, яка сприяє взаємодопомозі та підтримці
Кар’єрний ріст	Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника
	Надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації
	Створення системи ротації кадрів
Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до обговорення важливих питань, що стосуються їхньої роботи
	Делегування повноважень у прийнятті рішень на нижчі рівні управління
Соціальні пільги та бенефіти	Медичне страхування, додаткові відпустки, фітнес-програми

Рисунок 1.10 – Елементи соціально-психологічних методів мотивації працівників

Аналізуючи ці сучасні методи мотивації, які є стандартними і дуже поширеними, є також й нестандартні методи мотивації праці персоналу. Розглянемо, які саме та наведемо приклади компанії, які використовують їх (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Нестандартні методи мотивації та приклади їх застосування у міжнародній практиці

Приклади компанії, які використовують такі методи мотивації праці персоналу	Нестандартні методи мотивації
Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс	Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнь тощо.
ІВМ, Макдональдс	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.
Renault, Peugeot	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.
GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric	Публікація у власному друкарському органі.
Toshiba, ІВМ, Polaroid	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.
Google	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.

Джерело: скадено на основі [18].

Отже, деякі методи мотивації можуть бути актуальними при правильному та чіткому використанні, дивлячись на діяльність своєї компанії.

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Застосовувати тільки матеріальні мотивації не дозволяє формувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації. На сьогодні варто націлитися на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему

мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи.

1.3. Характеристика системи мотивації праці персоналу сучасної організації

Система мотивації – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної роботи для досягнення цілей підприємства. Це не просто набір окремих заходів, а скоріше цілісна стратегія, яка враховує індивідуальні особливості працівників, корпоративну культуру та загальні цілі організації

Ефективна система мотивації:

Підвищує продуктивність праці - мотивовані працівники працюють більш ефективно і досягають кращих результатів.

Знижує плинність кадрів - коли працівники задоволені своєю роботою, вони рідше звільняються.

Сприяє створенню позитивного іміджу компанії - компанії з ефективною системою мотивації приваблюють та утримують талановитих співробітників.

Збільшує лояльність працівників - мотивовані працівники більш лояльні до компанії і готові віддавати їй більше сил і часу.

Сучасні тренди в мотивації:

✓ Індивідуалізація: Створення персоналізованих планів розвитку для кожного працівника.

✓ Розвиток корпоративної культури: Створення позитивної атмосфери в колективі, де люди відчують себе комфортно і зацікавлено працюють.

✓ Соціальна відповідальність бізнесу: Залучення працівників до соціальних проектів, підтримка екологічних ініціатив.

✓ Флексибельні умови праці: Можливість працювати віддалено, гнучкий графік, додаткові відпустки.

✓ Розвиток лідерства: Підготовка лідерів серед працівників, делегування повноважень.

Система мотивації праці персоналу на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Вимоги до системи мотивації праці персоналу

Система мотивації праці персоналу на рівні підприємства має базуватися на наступних вимогах:

– Індивідуальний підхід. Кожен працівник має свої потреби і мотиватори. Система мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника.

– Справедливість.. Система мотивації повинна бути справедливою і прозорою. Всі працівники повинні розуміти, за що вони отримують винагороду і як вона розраховується.

– Зв'язок з результатами праці. Винагорода повинна бути пов'язана з результатами праці. Працівники повинні розуміти, що їхні зусилля безпосередньо впливають на їхню заробітну плату.

– Гнучкість. Система мотивації повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах компанії.

– Довгострокова перспектива. Система мотивації повинна бути спрямована не тільки на короткострокові результати, але і на довгостроковий розвиток компанії і її персоналу.

Створення дієвої системи мотивації персоналу – це складний процес, який вимагає системного підходу. Щоб досягти бажаних результатів, необхідно пройти кілька етапів: від аналізу потреб співробітників до оцінки ефективності впроваджених заходів. Мотивація – це рушійна сила будь-якого бізнесу. Від того, наскільки ефективно ми мотивуємо своїх співробітників, залежить успіх компанії.

Створення ефективної системи мотивації персоналу є одним з найважливіших завдань для будь-якого підприємства. Від того, наскільки вдало буде побудована ця система, залежить продуктивність праці, лояльність співробітників і, як наслідок, успіх бізнесу.

Ефективна система мотивації – це фундамент успіху будь-якої компанії. Вона не лише підвищує продуктивність праці, а й сприяє створенню позитивного робочого середовища, залучає та утримує талановитих співробітників. Давайте розглянемо цей процес детальніше.

Розробка і впровадження системи мотивації – це комплексний процес, який вимагає системного підходу. Для того, щоб мотивація була дієвою та сприяла досягненню цілей компанії, необхідно пройти кілька етапів

Розробка і впровадження системи мотивації праці персоналу складається з таких кроків (рис. 1.12).

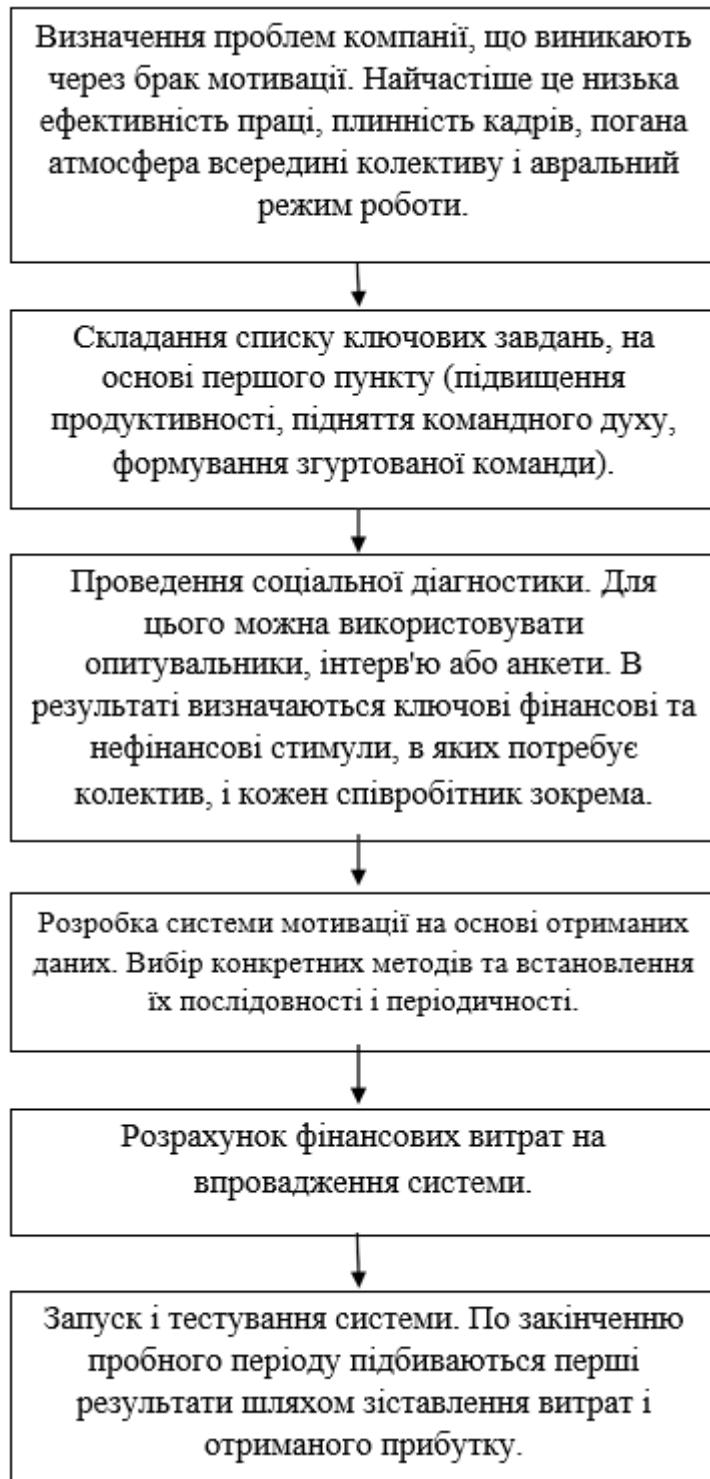


Рисунок 1.12 – Кроки для розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу

Рисами системи мотивації праці є:

- сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтримання рівноваги між

- економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;
- орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал;
 - поступовий перехід від одноосібного до демократичного стилю управління;
 - виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння [9].

Отже, назвемо складові, які включає ефективна система мотивації праці персоналу (рис. 1.13).

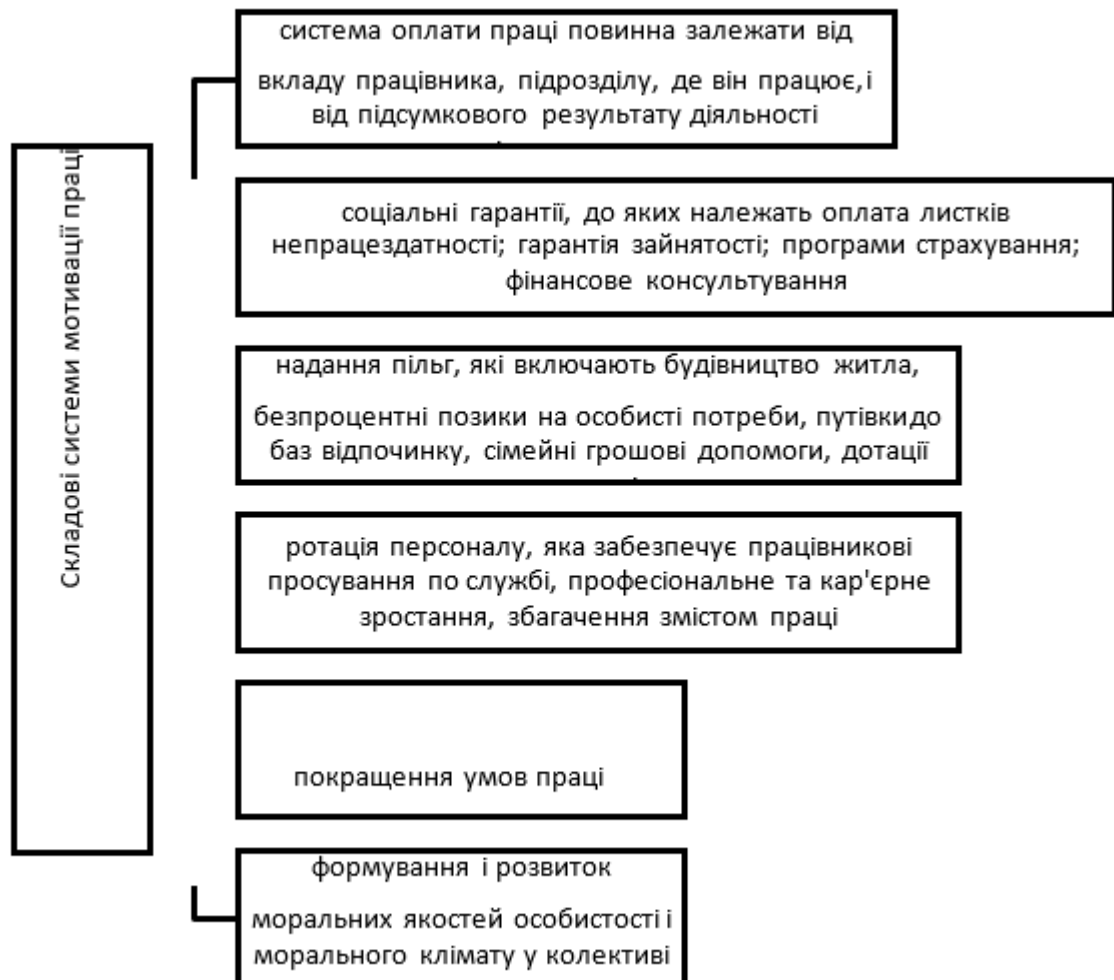


Рисунок 1.13 – Складові системи мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [25].

Використання системи мотивації праці повинно дати змогу підприємству досягти поставлених цілей. Таким чином, чим краще узгоджена система мотивації праці персоналу, тим активніше працівники досягають результатів, направлених на реалізацію потреб підприємства, оскільки відчують себе рівноправними партнерами в соціально-економічних процесах підприємства.

Висновок до розділу 1

Мотивація праці персоналу в умовах ведення бізнесу в Україні у 2024 році зазнала значних змін під впливом війни з Росією. Зміст мотивації розширився, включивши нові фактори, такі як безпека, соціальна відповідальність і психологічна підтримка. Функції мотивації також змінилися, набувши нових значень у контексті сучасних викликів. Тому організаціям необхідно переглянути свої мотиваційні стратегії та адаптувати їх до нових умов, щоб забезпечити ефективність і стабільність своєї діяльності в цей складний період.

Зважаючи на сучасні виклики, з якими стикаються українські підприємства, такі як війна з Росією та економічна нестабільність, мета мотивації праці набуває особливого значення. Вона полягає не лише у досягненні високих показників продуктивності, але й у забезпеченні психологічного комфорту працівників, підтримці їхнього морального духу та створенні умов для їхньої безпеки і стабільності. Мотивація має сприяти згуртованості колективу, розвитку солідарності та активної участі у соціально важливих ініціативах.

Таким чином, сучасні підходи до визначення мети мотивації праці охоплюють як традиційні аспекти, такі як задоволення потреб та забезпечення продуктивності, так і нові, пов'язані з розвитком особистісного потенціалу, автономії, та соціальної відповідальності. Для українського бізнесу у 2024 році ці концепції можуть стати основою для розробки ефективних мотиваційних стратегій, які враховують унікальні умови та виклики сучасного середовища.

Отже, ефективно й чітко створена система мотивації праці персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить підвищити

ефективність компанії та її конкурентоздатність.

Мотивація праці персоналу дає такі переваги, як:

- підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому;
- формування позитивної атмосфери в колективі;
- підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
- формування стійкої корпоративної культури.

Формування стійкої корпоративної культури базується на ключових позиціях, а саме: спільних цінностях, адже мотивація допомагає формувати спільні цінності та віру в успіх організації; сильнішою командою, тому що спільна мета і мотивація об'єднують команду і роблять її більш міцною; позитивний імідж компанії, адже організація з позитивною корпоративною культурою приваблюють талановитих співробітників і клієнтів.

Як бачимо, мотивація праці – це багатогранне поняття, яке має широкий спектр позитивних наслідків для компанії та її співробітників. Впровадження ефективної системи мотивації є стратегічним рішенням, яке дозволяє досягти стійкого розвитку і успіху. Мотивація праці – це сукупність факторів, які спонукають людину до трудової діяльності, надають їй енергії та спрямовують її зусилля на досягнення поставлених цілей. Це не просто бажання заробити гроші, а скоріше комплекс внутрішніх і зовнішніх стимулів, які роблять роботу цікавою, значимою та привабливою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності ТОВ «ВП «Надія-В»

Повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю Виробниче підприємство «Надія-В».

ТОВ «ВП «Надія-В» добре забезпечене усіма засобами для нормального функціонування.

Розглянемо детальніше середовище, в якому діє підприємство: розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємству (табл.1).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз ТОВ «ВП «Надія-В»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві
Накопичений багаторічний досвід роботи	Можливі неузгодженість по термінах при договорі з клієнтами
Гарні ділові зв'язки зі постачальниками матеріалів і комплектуючих	Затягування термінів партнерами при постачаннях сировини
Наявність залізничних колій	Нечітко оформлені умови договору
Зручне місце розташування підприємства	Висока трудомісткість виробництва
Близькість до транспортних магістралей	
Забезпеченість виробництва всіма необхідними комунікаціями	
Наявність виробничих потужностей, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого устаткування	
<i>Зовнішні сприятливі можливості</i>	<i>Зовнішні загрози підприємству</i>
Попит на товар в Україні має стійку тенденцію до збільшення	Праця леше в безготівковій формі
Можливість експорту	Відносно новий імідж підприємства
Становлення ринкових відносин в Україні	Нестабільна політична ситуація
Зниження кредитної процентної ставки	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні
Збільшення депозитної процентної ставки	Зміна податкового законодавства і знецінення гривні
	Недосконалість законодавства

З метою економічної оцінки діяльності підприємства ТОВ «ВП «Надія-В» ³⁶ від провести горизонтальний аналіз балансу (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ВП «Надія-В»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+; -)	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	Абсолютне	Відносне%
Актив					
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	1,6	1,6	-	-	-
Основні засоби					
- залишкова вартість	423,6	407,6	382,1	-41,5	-10,8
- первісна вартість	664,3	724,5	821,5	157,2	23,6
- знос	(240,7)	(316,9)	(439,4)	198,7	-45,2
II. Оборотні активи					
Запаси	2497,7	2337,2	4667,9	2170,2	46,5
- з них виробничі запаси	1680,0	1731,9	3343,0	1663	49,7
- у тому числі готова продукція	817,7	605,3	1324,9	507,2	38,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:	1441,6	1710,6	2498,8	1057,2	420,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	503,6	526,0	471,2	-32,4	-6,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	494,2	-	-
Готівкові кошти та їх еквіваленти:					
- в національній валюті	8,4	6,0	168,1	159,7	95,01
Витрати майбутніх періодів	-	6,8	-	-	
Інші оборотні активи	226,5	208,4	2,5	-224	-98,9
Баланс	5103,0	5204,2	8684,8	3581,8	41,2
Пасив					
I. Власний капітал					
Статутний капітал	20,5	2000,0	2000,0	1979,5	98,9
Зареєстрований (пайовий) капітал					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2915,7	4255,4	6281,3	3365,6	53,6
Неоплачений капітал	-	(1900,0)	(1900,0)	-	-
III. Довгострокові зобов'язання	356,7	104,8	-	-251,9	-70,6
IV. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	300,0	125,3	-	-174,4	-58,2
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1416,7	346,0	1887,6	470,9	24,9
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
- з бюджетом	8,6	149,3	257,3	248,7	96,6
- у тому числі з податку на прибуток	-	138,4	240,5	102,1	42,4
- зі страхування	24,9	33,4	44,4	19,5	43,9
- з оплати праці	54,6	68,6	91,6	37	40,4
Інші поточні зобов'язання	5,3	21,4	22,6	17,3	76,5
Баланс	5103,0	5204,2	8684,8	3581,8	41,2

Вихідними даними для цього слугують статті доходів та витрат підприємства з Фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва.

Розглянувши горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ВП «Надія-В» в 2023 році спостерігається значне збільшення валюти балансу (на 95%), що є позитивним показником. На це позитивно вплинули такі фактори як збільшення запасів підприємства (на 46,5%), збільшення капіталу на 98%. А довгострокові зобов'язання в 2022 році зменшились на 70%, станом на 2023 рік довгострокових зобов'язань не існувало (тобто зменшились на 100%). Короткострокові кредити банків зменшились на – 58,2 %. Поточні зобов'язання за розрахунки з бюджетом збільшились на 96,6%, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Тому актуальним є проведення більш детального аналізу фінансового стану підприємства.

З цією метою, перш за все, проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВП «Надія-В». Аналіз ліквідності балансу за останній рік представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз ліквідності балансу, тис. грн. ТОВ «ВП «Надія-В»

Активи	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Пасиви	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Платіжний надлишок або нестача	
Найбільш ліквідні активи (A1)	6,0	168,1	Негайні пасиви (П1)	735,7	2521,4	-729,7	-2353,3
Активи що швидко реалізуються (A2)	2236,6	3464,2	Короткострокові пасиви (П2)	125,3	0	2111,3	3464,2
Активи що повільно реалізуються (A3)	2552,4	4670,4	Довгострокові пасиви (П3)	0	0	2552,4	4670,4
Активи що важко реалізуються (A4)	4795,0	8302,7	Постійні пасиви (П4)	4355,4	6381,3	439,6	1921,4
Баланс	5204,2	8684,8	Баланс	5204,2	8684,8	X	X

Отже, згідно таблиці 2.2, ми можемо зробити висновки: умова $A1 > П1$ не виконується на початок і на кінець 2023 року, це свідчить про те, що у організації не достатньо для покриття найбільш термінових зобов'язань, найбільш ліквідних

активів. Умова $A2 > П2$ виконується, це свідчить про те, що організація може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит; також виконується і умова $A3 > П3$, то в майбутньому при своєчасному надходженні грошових коштів від продажу та платежів організація може бути платоспроможною на період, рівний середньої тривалості одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу. Виконується умова $A4 < П4$, вона свідчить про дотримання мінімальної умови фінансової стійкості організації, наявність у неї власних оборотних коштів. Тому підприємство не є повністю ліквідним.

Також на підприємстві можна провести аналіз рентабельності. Рентабельність— це показник, який характеризує економічну ефективність. Економічна ефективність— відносний показник, що порівнює одержаний ефект з витратами чи ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту.

Таблиця 2.3. Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «ВП «Надія-В», %

Показники	2021 р.	2011 р.	2023 р.	Відхил. (+,-)
1. Рентабельність активів	0,6	25,9	33,7	33,1
2. Рентабельність власного капіталу	1	36,7	43,6	42,6
3. Рентабельність основних засобів	3,8	92,9	96,9	93,1
4. Рентабельність діяльності	0,2	7,4	8,6	8,4
5. Рентабельність продукції	0,2	7,9	9,8	9,6
6. Рентабельність продажу	0,2	7,4	8,6	8,4

Отже розглянувши показники рентабельності таблиця 2.3, можна зробити висновки: Рентабельність активів збільшилась на 33,1 %, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Рентабельність власного капіталу збільшилась на 42,6%, що характеризує рівень прибутковості власного капіталу. Рентабельність діяльності підприємства збільшилась на 8,4 %, що свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Рентабельність продукції збільшилась на 9,6%, що характеризує ефективність реалізації продукції, а також прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Рентабельність продажу збільшилась на 8,4 %, що характеризує ефективність продажів підприємства.

На формування структури підприємства впливає безліч факторів, основними з яких є: організаційно-правова форма (передбачає класифікацію підприємств залежно від форм власності, визначених Конституцією України і Законом України «Про власність»). Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. На даному підприємстві існує поєднання горизонтального та вертикального зв'язків, оскільки чисельність працівників складає 183 чол., то доцільним є лінійно-функціональний зв'язок.

Аналізуючи використання трудових ресурсів на підприємстві, необхідно розглянути структуру працюючих по категоріях в динаміці (рис. 2.1).

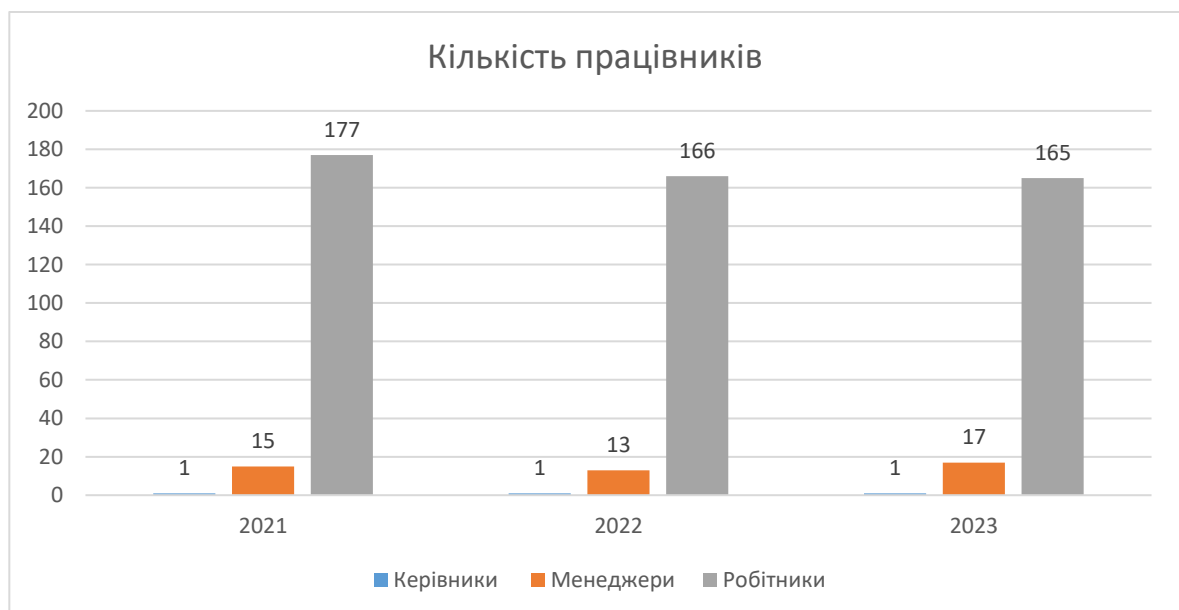


Рисунок 2.1 – Кількість працівників за 2021-2023 роки

Розглядаючи структуру працівників підприємства, необхідно відзначити, що найбільшу питому вагу в загальній чисельності займають робітники – 91 %. Це обумовлюється специфікою роботи даного підприємства, де основна маса працівників – робітники, що займаються виробництвом продукції. В 2023 р. загальна чисельність працівників на підприємстві збільшилась на 3 особи. Збільшення кількості працівників на підприємстві є позитивним явищем та обумовлюється відсутністю мотивації до праці. У табл. 2.4 представлений склад

З табл. 2.4 видно, що на ТОВ «ВП «Надія-В» по аналізованих роках кількість прийнятих на роботу співробітників збільшилася, це пов'язано з відсутністю мотивації, що знижує продуктивність праці. Плинність кадрів за 2021 і 2023 рік збільшилася з 2 до 4%.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу прийнятих на роботу за 2021-2023 рр.

Показники	Чисельність працівників		
	2015	2016	2017
Прийнято, чол.	15	17	20
Перехід з інших відділів, чол.	10	12	19

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини). Розрахуємо показники руху кадрів на «ВП «Надія-В» у період з 2021 по 2023 рр. та представимо результати в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Зміна(+,-)	Зміна(+,-)
				2021-2022 рр.	2022-2023 рр.
Коефіцієнт звороту по прийому	0,5	0,5	0,55	0	0,05
Коефіцієнт звороту по вибуттю	0,31	0,28	0,35	-0,03	0,07
Коефіцієнт текучості	2,5	2,5	3,5	0	1
Коефіцієнт заміщення	0,19	0,22	0,2	0,03	-0,02

Аналізуючи рух кадрів на підприємстві, необхідно зазначити, що коефіцієнт обороту по прийому вибуттю за весь аналізований період перевищує коефіцієнт обороту по вибуттю, що свідчить про збільшення чисельності працівників на підприємстві. Причинами плинності в основному є незадоволеність заробітною платою, звільнення за прогули й інші порушення трудової дисципліни. Плинність кадрів спостерігається в основному серед робітників.

Дані про чисельність працівників можуть характеризувати розмір

підприємства, але вони не дають даних про фактичне або можливе використання ресурсів робочої сили. Із цією метою проводиться аналіз використання робочого часу працівниками підприємства.

У 2023 році зменшилось кількість днів відпрацьованих одним робочим по відношенню до 2021 р. на 6%, а по відношенню до 2022 р. на 4%. Середнє число годин відпрацьованих в 2023 році знизилось по відношенню до 2021 року на 6%, по відношенню до 2022 року на 10%. Середнє число годин, відпрацьованих одним робітником за рік теж зменшилось.

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих, приватних і допоміжних показників.

Таблиця 2.6 – Показники продуктивності праці за 2022-2023 рік

Показники	2022	2023	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Чистий доход(виручка), тис. грн.	936762	1117642	180880	19
Середньосписочна чисельність:				
робітників чол.	180	183	3	1
	166	165	-1	1
Питома вага робітників у загальній чисельності ППП, %	92,22	90,16	1,11	1,01
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	240	-10,00	0,96
Середня тривалість робочого дня, ч.	8	7,4	-0,60	0,92
Загальна кількість відпрацьованого часу:				
– всіма робітниками за рік, чол. ч.	332000	293040	-38960	0,88
– у т.ч. одним робітником, чол. ч.	2000	1776	-224	0,88
Середньорічний виробіток:				
– одного працюючого тис. грн.	5204,23	6107,33	903,10	1,17
– одного робітника, тис. грн.	5643,15	6773,59	1130,44	1,20
Середньоденний виробіток, тис. грн.	3747,05	4656,84	909,79	1,24
Середньогодинний виробіток, тис. грн.	2,822	3,814	0,92	1,35

Проаналізувавши виробіток робітників можна зробити висновок, що у порівнянні 2023 з 2022 він збільшився, середньорічний – на 1130,44 тис. грн, середньоденний – на 909,79 тис. грн., середньогодинний – на 0,92 тис. грн.

Трудові доходи кожного працівника визначаються його особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства. На підприємстві існує Положення про оплату праці, метою якого є встановлення прямої залежності розміру заробітної плати від складності й умов виконуваної

роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці⁴² і господарської діяльності підприємства. Розрахунки оплати праці представимо в табл. 2.7.

За останні роки заробітна плата робітників збільшилась, що свідчить про збільшення фонду оплати праці. Сума витрат на оплату праці передбачає розрахунок фонду оплати праці. Він охоплює: – фонд основної заробітної плати; – фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства; – інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих які законодавчо не належать до ФОП (наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога тощо). Крім основної заробітної плати на підприємстві інших виплат не здійснюють

Таблиця 2.7 – Визначення заробітної плати персоналу за місяць

Посада	Кількість персоналу, чол	Тарифна ставка, грн.	Кількість персоналу, чол	Тарифна ставка, грн.	Кількість персоналу, чол	Тарифна ставка, грн.
		2021 рік		2022 рік		2023 рік
Директор	1	30000	1	33000	1	40000
Фінансовий директор	1	20000	1	28000	1	37000
Головний бухгалтер	1	20000	1	26000	1	33000
Менеджер	13	14000	11	17000	15	19000
Офісний працівник	35	7500	30	9700	30	12300
Механік	51	7300	58	9400	51	12000
Електрик	13	7300	14	9400	14	12000
Машиніст	20	7300	16	9300	18	12000
Слюсар з ремонту	50	7200	43	9300	46	12000
Комірник	8	5000	5	8800	6	9910

Можна зробити висновок, що в 2023 році робітники отримали 23717 тис. грн., менеджери 4260 тис.грн., та керівник 480 тис.грн. Розрахуємо основні економічні показники в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Економічні показники

Показники	2021	2022	2023
ФОП за рік, тис.грн	18332	22014	28457
Середньооблікова чисельність, чол	193	180	183
Чистий дохід від реал. робіт, тис.грн.	683347	936762	1117642
Середня заробітна плата за місяць, тис.грн	7,91	10,19	12,96
Зарплатоемкість	0,027	0,024	0,026

Середня заробітна плата на ТОВ «ВП «Надія-В» з кожним роком збільшується, проте це пов'язано лише зі збільшенням мінімальної ЗП по Україні, аніж не з впровадженням додаткових чи збільшених виплат.

2.2. Матеріальні методи мотивації праці персоналу підприємства

Проведемо аналіз діючої системи мотивації праці співробітників на підприємстві ТОВ «ВП «Надія-В».

Так, в управлінні персоналом ТОВ «ВП «Надія-В» виділяються наступні групи методів:

1) адміністративно-організаційні методи управління:

- розмежування взаємин персоналу за допомогою затвердження колективного договору, посадових інструкцій співробітників підприємства.
- використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень та вказівок) при управлінні поточною діяльністю організації.

2) економічні методи управління:

Матеріальне стимулювання трудової діяльності є невід'ємною частиною економічних методів спонукання працівників:

- премія за результатами трудової діяльності підприємства;
- доплати і надбавки.

3) Соціально-психологічні методи управління. З метою розвитку в колективі почуття приналежності і значущості в компанії проводиться:

- забезпечення співробітників одягом з фірмовим найменуванням організації;
- ведення корпоративної реклами.

Так, гроші є досить сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою праці. Мотивуюча дія використовуваних в

організації форм оплати праці тим вища, чим сильніше вони пов'язані як з реальними робочими показниками окремих працівників, так і з результатами, що досягаються всією організацією.

Додатково проводиться стимулювання трудової діяльності за рахунок гарантованого надання соціальних гарантій і виплат. Основним напрямком системи стимулювання персоналу є матеріальні (фінансові) методи заохочення. Так, система оплати праці, розмір тарифних ставок і окладів, а також форми матеріального заохочення відповідно до КЗпП України організація встановлює самостійно.

ТОВ «ВП «Надія-В» проводить політику стабільності системи оплати праці:

- забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці згідно чинного законодавства України.
- про нововведення та зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

На ТОВ «ВП «Надія-В» застосовуються такі методи економічного (матеріального) стимулювання:

- оплата праці працівників підприємства по професійно-кваліфікаційних групах встановлюється відповідно до тарифно-кваліфікаційних довідників і затвердженими на підприємстві тарифними ставками. оплата праці за роботу у вихідні та святкові дні, роботу понаднормово оплачується в 1-му розмірі не залежно від форми оплати праці за фактично відпрацьований час з поданням додаткового дня відпочинку;
- при виконанні встановленого обсягу робіт з меншою чисельністю персоналу (відсутність через хворобу, відпустки тощо) проводяться доплати в розмірі від 30 до 50%;

Висококваліфікованим керівникам, фахівцям передбачені персональні надбавки, які встановлюються наказом по підприємству і максимальними розмірами не обмежуються. Виплати проводяться за фактично відпрацьований час.

Поряд з оплатою праці і матеріальним стимулюванням за підсумками

трудової діяльності на підприємстві передбачені додаткові виплати, направлені на соціально-психологічне стимулювання:

- виплата матеріальної допомоги співробітникам підприємства доювілейних дат;
- виплата матеріальної допомоги при виході співробітника на пенсію завіком або вислугою років;
- надання матеріальної допомоги при народженні у одного із співробітників підприємства;
- проведення новорічних вистав з врученням подарунків дітям працівників підприємства;
- виділення автотранспорту за рахунок коштів підприємства для проведення культурно-масових і спортивних заходів;
- надання допомоги на придбання путівок до дитячих оздоровчих закладів за часткову оплату;
- в разі смерті близьких родичів надається матеріальна допомога, виділяється безкоштовно транспорт.

Надання працівникові за його заявою додаткової оплачуваної відпустки до 3 днів у випадках:

- власного весілля і весілля своїх дітей;
- народження дитини;
- смерті чоловіка (дружини) членів сім'ї (діти, батьки, рідні брати, сестри, дід, баба).

Надання згідно займаної посади від 5 до 10 днів додаткової оплачуваної відпустки за ненормований робочий день.

Надання відповідно до правил і норм, робітникам підприємства:

- матеріальної допомоги в зв'язку з виходом в щорічну основну оплачувану відпустку;
- за особливі трудові заслуги перед суспільством і державою працівники можуть бути представлені до державних нагород чи почесних звань.

ТОВ «ВП «Надія-В» використовує оплату праці як найважливіший засіб

стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні заробітки працівників організації визначаються їх особистим трудовим внеском якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності і максимальним розміром не обмежуються.

Важливо зазначити, що система матеріального стимулювання, крім зарплати і премії (бонусів), може включати в себе пенсійні накопичення, участь в прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на покупку будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплатувідпочинку працівника і тощо.

Загалом, розробка і впровадження справедливої й підходящої для організації і для працівників системи оплати за виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу і зростання ефективності і конкурентоспроможності організації в цілому.

2.3. Особливості нематеріального стимулювання до праці персоналу ТОВ «ВП «Надія-В»

ТОВ «ВП «Надія-В»будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Як ТОВ «ВП «Надія-В», так і його працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного.

ТОВ «ВП «Надія-В»несе відповідальність перед працівниками з:

- дотримання вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства і законодавства про протидію корупції, колективного договору ТОВ «ВП «Надія-В» на відповідний період, трудових договорів з працівниками, нормативних документів ТОВ «ВП «Надія-В»і прийнятих ним цільових програм;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки відповідно до вимог законодавства України та нормативних документів ТОВ «ВП «Надія-

В»;

- надання соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративної соціальної захисту в рамках програм, що реалізуються ТОВ «ВП «Надія-В», надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників компанії;
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ТОВ «ВП «Надія-В»;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищенню і розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних завдань;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового становища, місця проживання, релігійних і політичних переконань. ТОВ «ВП «Надія-В» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних і фізіологічних відмінностей працівників;
- дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повазі їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;
- забезпечення належної якості корпоративної інформації, поширюваної як всередині ТОВ «ВП «Надія-В», так і поза організацією (ясність, точність, актуальність тощо).

Взаємодія між працівниками в ТОВ «ВП «Надія-В» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку і підтримувати конструктивні відносини в колективі.

ТОВ «ВП «Надія-В» розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких – довіра і командний дух; заохочує конструктивні

ініціативи співробітників і забезпечує можливості їх реалізації. ТОВ «ВП «Надія-В» не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурним або іншими ознаками.

Сучасні глобальні тенденції і загрози у зв'язку з війною, технологічними зрушеннями і процесами діджиталізації економіки тощо підвищують актуальність дослідження нових трендів у менеджменті персоналу, забезпеченні професійної безпеки працівників, психології здоров'я і благополуччя персоналу організацій у цих нових умовах. Турбота про здоров'я співробітників і благополуччя працівників є одним із сучасних трендів менеджменту персоналу. В умовах війни, локдауну та віддаленої роботи компанії зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість. Саме тому ТОВ «ВП «Надія-В» дбає про безпеку та здоров'я працівників.

Керівництво ТОВ «ВП «Надія-В» дотримується чинних норм і правил з безпеки праці, шукає і впроваджує нові, більш безпечні методи роботи з метою уникнення невинуватених ризиків для працівників. Обов'язок компанії – надання робочого місця, що відповідає нормам охорони праці, правилам безпеки та гігієни. Ефективно організоване робоче місце забезпечує якісне виконання виробничих завдань та продуктивну працю. Від усіх працівників керівництво ТОВ «ВП «Надія-В» вимагає дотримання правил безпеки праці в їх власних інтересах та інтересах їх колег.

Соціально-психологічний клімат в компанії має позитивну тенденцію. Візьмемо, навіть те, що для співробітників проводиться величезна кількість конкурсів та акцій, які розвивають й розважають персонал, а саме «100 тисяч за ідею», автоквести, конкурси для дітей, існує маса тренінгів, відділення та офіси мають корпоративну кухню з кавою та чаєм, гейм-зони на території офісу для відпочинку в обід та поза робочим часом.

Персоналу в святкові дні дарують символічні подарунки, наприклад сувеніри із символікою компанії (ручки, календарі, чашки, футболки та інше) та

періодичні відвідування місцевих спортивних подій, театру або інших культурних заходів із діловим партнером тощо.

В компанії панує повага один до одного, порядність та толерантність, прагнення до досконалості та працювати в команді. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в ТОВ «ВП «Надія-В». У компанії діють принципи справедливого та прозорого працевлаштування, керівництво сприяє всесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників. Створюється атмосфера довіри, в якій помилки та проблеми обговорюються відкрито, але толерантно. А в 2023 році в ТОВ «ВП «Надія-В» взагалі була створена оцінка лояльності і задоволеність персоналу eNPS, яка проводиться кожні півроку.

В ТОВ «ВП «Надія-В» забороняється залякування або інші дії, які суперечать законам та морально-етичним стандартам (тиск, приниження, пліткування, переслідування тощо). До колег необхідно ставитися з повагою і гідністю. Залякування та утиски на робочому місці абсолютно неприпустимі. Зокрема, неприпустимі наступні дії: усні або письмові коментарі або «жарти» на тему релігії, раси, етнічної приналежності, статі або віку; фізичні або сексуальні залицяння або прояви; погрозливі жести або вислови насильницького характеру; погрози застосувати насилля. Їх джерелом можуть бути колеги, начальники, постачальники, підрядники або клієнти. Кожен з них несе відповідальність за дотримання взаємоповаги на робочому місці. Залякування та утиски неприпустимі в жодному разі.

В ТОВ «ВП «Надія-В» заборонена будь-яка дискримінація під час прийому на роботу, оплати праці, просування по службі за національною, політичною, статевою, віковою, расовою, релігійною та будь-якими іншими ознаками, що не мають безпосереднього відношення до здійснюваної роботи. Працівники різних національностей, віросповідань, расової, статевої, вікової приналежності тощо отримують однакову оплату праці за однакову роботу. Компанія виключає будь-які форми примусової та дитячої праці. Компанія гарантує проведення колективних переговорів з представниками трудового

колективу, яких було обрано відповідно до визначеної законодавством процедури.

ТОВ «ВП «Надія-В» пропонує своїм потенційним співробітникам:

- повні соцгарантії згідно КЗпП;
- медичну страховку;
- мобільний зв'язок;
- засоби індивідуального захисту (маска, медичні рукавички, антисептик).

ТОВ «ВП «Надія-В» прагне створити таку корпоративну культуру, в якій панує атмосфера взаємодопомоги і співпраці, відповідальності і орієнтованості на результат, де кожен робить усе можливе, щоб ми могли досягти найкращих стандартів обслуговування клієнтів.

Але, звісно, як і всюди є й можливі загрози в кар'єрному благополуччі (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Можливості та загрози кар'єрного благополуччя

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Професійна компетентність. 2. Менеджмент. Це люди, яких мотивує можливість вертикального кар'єрного зростання, а відтак і управління підлеглими, а також – висока винагорода та статус. 3. Безпека та стабільність. 4. Можливість кар'єрного росту навіть й через півроку, з чітким та успішним виконанням своєї роботи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливо, повноцінний штучний інтелект створять вже скоро. Передбачувані ризики можуть стати реальними, коли ШІ зможе замінити людину і стане розумнішим. 2. Біоризик: поширення вірусів та епідемій.

Джерело: складено на основі [15].

Пріоритетом ТОВ «ВП «Надія-В» є створення умов для розвитку і зростання в компанії при дотриманні балансу «робота-життя». Це непросте завдання, тим більше в такій динамічно розвинутій компанії, як ТОВ «ВП «Надія-В». Тому у вирішенні цього завдання допоможуть нові технології, оновлення бізнес-процесів, створення умов для кар'єрного зростання співробітника з урахуванням сучасних трендів. Основні виклики для компанії на найближчі кілька років – це цифрова трансформація HR-функції і одночасна орієнтація на потреби персоналу. Дирекція ТОВ «ВП «Надія-В» впевнена, що

успішно завойовувати не тільки уми, але і серця персоналу в майбутньому зможуть ті роботодавці, які дбають про співробітника не тільки на роботі, але і в інших аспектах життя: розвиток, здоров'я, відпочинку, соціальне благополуччя. Поєднання роботи та особистого життя показано ще й в тому, що працівники самі обирають собі графік, дирекція завжди ґрунтується на вподобання персоналу, є вакансії, в яких робочий час вдень складає тільки 4 години.

Також компанія ТОВ «ВП «Надія-В» відповідально підходить до екологічних проблем. Вона несе відповідальність за охорону здоров'я людей, довкілля і природних ресурсів. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинних природоохоронних законів, нормативних актів і дозволів. У випадку відсутності таких вимог компанія самостійно встановлює власні стандарти щодо збереження довкілля. ТОВ «ВП «Надія-В» дотримується екологічної політики щодо:

- зменшення використання води;
- ефективного використання енергоресурсів;
- скорочення обсягів відходів та збільшення обсягів їх переробки.

ТОВ «ВП «Надія-В» всіляко підтримує та впроваджує у життя принцип розвитку і розповсюдження екологічно чистих технологій.

Висновок до 2 розділу

Аналіз системи мотивації співробітників ТОВ «ВП «Надія-В», проведений нами, показав, що: а) управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративно-економічних і соціально-психологічних методів мотивації, б) система матеріального стимулювання включає в себе встановлення постійної і змінної частини оплати праці, доплат, надбавок і премій, штрафів та стягнень, в) існуюча на даний момент система організації моральної та матеріальної мотивації працівників потребує корегування і вдосконалення.

Загалом, аналіз сформованої практики мотивації співробітників компанії ТОВ «ВП «Надія-В», показав, що його основними перевагами є: а) керівництво мотивує ключових співробітників компанії здебільшого за допомогою матеріальної

винагороди, але також, організовуючи корпоративні відвідування розважальних центрів і проведення свят, що покращує психологічний клімат підприємства; б) кадрова політика, спрямована на підготовку і утримання в компанії висококваліфікованого персоналу, здатного підвищувати показник ефективності праці, проте недосконала система преміювання це ускладнює.

ТОВ «ВП «Надія-В» позиціонує себе як компанію, яка ставить в пріоритет створення сприятливого робочого середовища, заснованого на принципах взаємоповаги, чесності та відкритості. Це не просто слова, а цілеспрямована стратегія, яка пронизує всі аспекти діяльності підприємства.

Компанія культивує атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою цінність і повагу. Відсутні будь-які форми дискримінації, залякування чи утисків. Всі процеси в компанії, від прийому на роботу до оцінки результатів, є прозорими і справедливими. Це стосується як оплати праці, так і можливостей для професійного зростання. ТОВ «ВП «Надія-В» сприяє розвитку командного духу, де співробітники працюють разом для досягнення спільних цілей. Компанія інвестує в розвиток своїх співробітників, надаючи можливості для навчання та підвищення кваліфікації.

Впровадження системи оцінки задоволеності співробітників свідчить про те, що компанія постійно працює над покращенням умов праці та підвищенням задоволеності персоналу. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні питання та вносити необхідні зміни. ТОВ «ВП «Надія-В» прагне досягти найвищих стандартів обслуговування клієнтів, що є можливим лише завдяки задоволеним і мотивованим співробітникам.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ВСУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу на підприємствах

Проведений аналіз системи мотивації працівників в державах Західної Європи дозволив з'ясувати, що вона характеризується значною диференціацією економічних методів, включаючи гнучку систему оподаткування, заохочення до випуску нової продукції, підвищення персоналу кваліфікації тощо. На більшості європейських компаній обсяг преміальних фондів залежить від зростання обсягу реалізації нової продукції і її питомої ваги в загальному обсязі виробництва. Відмічається також тенденція до індивідуалізації заробітної плати на базі оцінки конкретних заслуг співробітника. Механізм індивідуалізації містить як диференціацію умов його праці, так і оцінку її безпосередньо в ході трудової діяльності. У більшості розвинених держав мотиваційним моделям персоналу притаманні свої особливості, які направлені на умови свого ринку, враховують специфіку країни та особливості менталітету місцевих мешканців [16].

Німецька модель мотивації праці одночасно поєднує в собі ознаки ринкової економіки та соціального забезпечення і базується на принципах справедливості. Тарифні ставки працівників і посадові оклади службовців вважаються мінімально гарантованою винагородою. За збільшення продуктивності праці й індивідуальні досягнення нараховуються бонуси. Більшість німецьких компаній впроваджує для працівників розширені соціальні програми, які доповнюють державну систему соціального захисту. Внески з пенсійного страхування виплачуються на паритетних засадах роботодавцем і працівником. Великі компанії крім медичного страхування створюють своїм працівникам можливість користуватися бібліотеками, відвідувати різні

культурні програми, навчатися на курсах, займатися спортом.

Французька модель мотивації передбачає стратегічне планування в ринковий механізм. У сфері оплати праці простежуються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від показника цін і вартості життя, та її індивідуалізація. Принцип індивідуалізації оплати праці використовується як правило для управлінського персоналу і реалізується через урахування рівня професійної кваліфікації, якості здійснюваної роботи, чисельності внесених раціоналізаторських пропозицій, показника мобільності працівника. Формами індивідуалізації заробітної плати може виступати участь в прибутках, реалізація працівникам акцій компаній, преміювання. На більшості французьких компаній використовується бальна оцінка праці працівника (від 0 до 120 балів) за 6 критеріями: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність.

Шведська модель мотивації праці основана на принципах солідарної заробітної плати: однакові виплати за таку ж роботу на всіх компаніях однієї галузі і зменшення розриву між мінімальною і максимальною зарплатою. Вона направлена на зниження майнової нерівності й економічного розшарування суспільства через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Вказана політика приводить до структурної перебудови економіки, скорочення чи ліквідації збиткових підприємств [16].

Польська модель мотивації персоналу означає підвищення ефективності виробництва з одночасним обмеженням доходів населення і наданням соціальної допомоги малозабезпеченим верствам. Виникнення такої моделі зумовлене необхідністю подолання кризових економічних явищ і готовністю населення держави йти на деякі жертви заради економічних і соціальних досягнень у майбутньому. Недоліком моделі є «відтік умів», спричинений бажанням людей володіти певними матеріальними благами сьогодні, а не в майбутньому [16].

Американська система мотивації направлена на максимальне заохочення підприємницької активності населення. Вона ґрунтується на прагненні

громадян до власного добробуту і економічного процвітання держави загалом. Основою для встановлення розміру трудової тарифної ставки є перелік професій і чітко закріплений рівень кваліфікації працівників, потрібних роботодавцю.

Прикладом успішної мотивації праці персоналу виступає американська компанія McDonald's. Ресторани цієї мережі функціонують по одній бізнес-моделі, а проста й ефективна організація роботи дає змогу молодим і недосвідченим співробітникам швидко знайти власне місце в колективі.

Компанія Apple також розглядає співробітників своїм основним цінним ресурсом. Робота в Apple містить низку інших переваг: програми, які підтримують добродійність і додаткову освіту, а також корпоративні знижки для персоналу на товари Apple [27].

Компанія Toyota Motor сформувала свій кадровий склад робітників на заводі в Японії на умовах довічної зайнятості та кооперативних виробничих відносин. Головною ознакою управління людськими ресурсами Toyota являється система оплати праці, базована на старшинстві. У міру збільшення заробітної плати залежно від стажу роботи, рівень кваліфікації робітників зростає в компанії. Кадровий потенціал японського заводу Toyota оснований на розвитку національного ринку праці, що допомагало зростанню кваліфікації працівників. Система оплати праці, основана на оцінці роботи, мотивує працівників підвищувати власний професійний рівень разом з традиційною системою оплати праці, основаної на трудовому стажі, що забезпечує їх безпеку на робочому місці. Більшість робітників здійснюють багатofункціональну роботу, аби підвищити свої показники.

У компанії Microsoft працює більше 110 тис. працівників по всіх країнах. Ключовими цінностями компанії являються інновації, соціальна відповідальність, штучний інтелект, захищені інформаційні системи. Компанія Microsoft надає власним працівникам багато послуг – від довготермінової проплаченої відпустки до добровільного медичного страхування та оплати занять у фітнес-клубі [27].

Також прикладом може стати американська компанія Tesla, в якій використовується гнучкий графік роботи управлінського персоналу. Від персоналу требують роботу на результат, який мотивує їх отримати результат раніше завершення робочої зміни, визначеного робочим графіком.

Не менш цікавим є використання персоналу в управлінні виробництвом. Цей метод застосовується в Німеччині. Його зміст передбачає спільну участь працівників на нарадах з вищим керівництвом, існування системи «робітник- директор» і організації виробничих рад, які в повній мірі складаються з працівників. Тобто здійснюється рівноправна співпраця вищого керівництва з виробничим персоналом [16].

В процесі відбору кандидатів на посаду здійснюється тестування, за яким оцінюється їх спроможність оволодіти новою професією або підвищити кваліфікацію. Американські компанії з метою мотивації свого персоналу використовують поєднання відрядної і погодинної оплати праці, преміювання, доплати за зростання кваліфікаційного рівня, стаж роботи тощо. Близько 61% компаній використовують грошові виплати за системою Pay for-Performance (PFP). За її застосування винагорода працівника залежить від індивідуальних і групових результатів. У компаніях, які користуються PFP, продуктивність праці зростає від 5% до 49%, а доходи працівників – від 3% до 29%, тобто співробітники, аби одержати високий дохід, працюють значно ефективніше. Через це, корпорації і компанії застосовують таку форму мотивації, як участь в капіталі, диференційовану винагороду з прибутку працівникам, які пропрацювали менше 1 року тощо.

Загалом, американська модель виступає достатньо ефективною і широко імплементується далеко за межами держави. Але вона часто нівелюється незацікавленістю персоналу працювати на довготермінові інтереси компанії.

Моделі управлінського менеджменту Японії та Китаю відрізняються тим, що вони добре синтезують західний досвід управління з національними особливостями.

Японська модель мотивації персоналу базується на колективізмі.

Вважається, що компанія – це «одна сім'я» і всі її співробітники мають самовіддано працювати заради загального блага колективу. На японських підприємствах застосовується набір виплат і послуг соціального характеру, який кожна компанія надає власному персоналу. Це вихідна допомога і пенсії, медичні послуги, особисте страхування, забезпечення у випадку виробничого травматизму, сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми тощо. Оплата працівників компаній залежить від реальних результатів їх праці і стажу, оплата менеджерів від результатів роботи компанії. Головними елементами мотивації праці в Японії являється система довічного найму, неформальні відносини співробітників, колективізм в роботі, ротація кадрів, трудова мораль. Всі компоненти діють в системі, що посилює загальну трудову активність співробітників [27].

На відміну від Японії основою корпоративної організації китайського підприємництва являється сімейний бізнес. Китайцеві лише бути господарем свого невеликого бізнесу, ніж високопоставленим службовцем у великій компанії. Вказаний підхід впливає на формування системи мотивації праці, в якій ключовим стимулом виступає нематеріальне заохочення.

Розмір основної зарплати в китайських корпораціях залежить від рівня освіти, робочого стажу співробітника або просто від договору з персоналом. За якісні результати роботи нараховуються бонуси, сума яких встановлюється прибутками підприємства за звітний рік. Медичне страхування, витрати на транспорт і телекомунікації (телефон, мобільний телефон, Інтернет), грошова допомога для придбання своєї квартири, одержання освіти або зростання кваліфікації є типовими компенсаціями в провідних китайських компаніях. Для працівників важливо і те, що за кошти, одержані у формі компенсацій, не треба платити податок [27].

Зауважимо також, що в міжнародній практиці зустрічаються наступні інструменти нестандартної мотивації:

- безкоштовні перельоти для працівника і його сім'ї до місця відпочинку 1 раз на рік;

- послуги салонів краси (спа-салони, ботоксні ін'єкції тощо);
- свій дитячий садок (недалеко від офісу);
- корпоративний доступ до Інтернету з дому;
- навчання персоналу за рахунок компанії по престижним програмам МВАта ін.

Порівняння механізмів мотивації персоналу компаній розвинених зарубіжних держав з вітчизняними показало, що в Україні він неефективний. Українські менеджери орієнтуються в основному на результативність праці. Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу спричиняють те, що все більше людей не бачать дійсних можливостей одержання благ за рахунок чесної праці і вважають за ліпше інші шляхи забезпечення добробуту, в основному неформальні і незаконні. Відповідною базою для розроблення способів й інструментів мотивації персоналу на підприємствах нашої держави може стати закордонний досвід.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для вдосконалення існуючої системи мотивації основних співробітників необхідно максимально використовувати наявні на підприємстві позитивні моменти і постаратися найбільш оперативно усунути фактори, що викликають найбільшу незадоволеність у співробітників ТОВ «ВП «Надія-В».

Розробка програми вдосконалення системи розвитку буде здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах:

1. Оптимальне поєднання матеріальних інтересів основних співробітників і принципів компенсаційної політики підприємства.
2. Розвиток внутрішньофірмової конкурентоспроможності, здатності залучати людські ресурси, необхідні для досягнення виконання завдань, поставлених перед ключовими співробітниками підприємства.

Основні принципи формування стратегії активізації діяльності співробітників:

1. Вибір кожного з методів активізації повинен бути реально обгрунтований.

2. Головний критерій відбору того чи іншого методу активізації його відповідність конкретним потребам основних співробітників.

3. Досягти необхідно не максимальної, а оптимальної активності співробітників з таким рівнем фізичних і моральних витрат співробітника, який компенсується існуючою в організації системою відновлення працездатності.

4. Застосовувані методи активізації повинні забезпечити можливість кожному співробітнику в повній мірі реалізувати свої професійні здібності на займаній посаді.

Концепція вдосконалення системи мотивації повинна бути орієнтована на ефективність необхідних матеріальних, моральних і фінансових витрат з точки зору досягнення організаційних цілей.

Навіть якщо компанія не несе прямих витрат, пов'язаних з фінансуванням тих чи інших заходів, підвищенням рівня доходів працівників, важливо враховувати непрямі витрати, які можуть бути виражені, наприклад, у тимчасовому зниженні продуктивності праці чи відволіканні працівників від виконання прямих посадових обов'язків.

Розглянемо кожний захід окремо.

1. Відсутність чітких критеріїв диференціації заробітної плати.

Необхідним є внесення змін до чинного Положення про оплату праці співробітників, що дозволить формально визначити механізм встановлення форми і системи заробітної плати, розмір і порядок надбавок до заробітної плати, а також зафіксує чіткі критерії диференціації заробітної плати співробітників компанії.

У Положенні про заробітну плату пункт по порядку нарахування заробітної плати необхідно викласти таким чином – заробітна плата співробітників формується з наступних компонентів:

– фіксований оклад співробітника, встановлений відповідно до займаної

посади і виплачується незалежно від виконання плану;

- змінна частина винагороди (премія), залежить від власної результативності співробітника, тобто ув'язана з показниками роботи кожного співробітника організації.

2. Неєфективне використання преміального фонду.

Справедливість оплати праці як ціннісна орієнтація найбільш очевидно відбилася на високому рівні її залежності від ступеня взаємозв'язку заробітку з кваліфікацією та особистим трудовим внеском, від оцінок свого заробітку в порівнянні із заробітком працівників, що виконують аналогічну роботу.

Тому, можемо зробити наступні висновки: основним мотивом праці ключових співробітників ТОВ «ВП «Надія-В» є можливість отримання хорошої заробітної плати та кар'єрне зростання.

Саме розбіжність основних мотивів праці співробітників ТОВ «ВП «Надія-В» з фактичною ситуацією в компанії є головною причиною їх низької продуктивності, а також фактором, який негативно впливає на результативність праці, і, як наслідок, на показники ефективності функціонування компанії.

Отже, в ТОВ «ВП «Надія-В» необхідно скоригувати організацію розподілу преміального фонду так, щоб при визначенні суми, що виплачується кожному із співробітників, враховувався його особистий внесок в досягнення цілей організації.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення організації матеріального заохочення співробітників ТОВ «ВП «Надія-В» є розробка системи показників, що дозволяють здійснювати справедливий розподіл квартального преміального фонду між співробітниками з урахуванням особистого вкладу кожного з них в досягнення цілей компанії.

Для цього, в першу чергу, необхідно виявити показники, що впливають на ступінь мотивованості персоналу ТОВ «ВП «Надія-В». Високі показники незадоволеності, перш за все, пояснюються несправедливою, з точки зору співробітників, оцінкою їх внеску в процес діяльності ТОВ «ВП «Надія-В».

Працівники, що демонструють високу зацікавленість в ефективній роботі компанії, і працівники, які виконують роботи менш відповідально, отримують однакові суми при виплаті квартальної премії.

Таким чином, найважливішою проблемою в організації матеріального заохочення співробітників ТОВ «ВП «Надія-В» залишається непрозорість процесу розподілу преміальних сум. Для усунення даного недоліку пропонується ввести такі принципи розподілу фонду квартальної премії:

а) виділена сума квартальної премії ділиться на кількість співробітників підприємства порівну, таким чином, визначається базова сума преміальної виплати;

б) далі до базової суми премії кожного співробітника застосовуються коригуючі коефіцієнти трудової участі, що розраховуються за результатами його роботи протягом кварталу.

Введення даних коефіцієнтів дозволить посилити мотивацію співробітників, уникнути зрівнянь у розподілі фонду квартальної премії, створить додаткові стимули для підвищення кваліфікації працівників, що, безсумнівно, позитивно позначиться на якості виконуваної співробітниками роботи.

До складу коригуючих коефіцієнтів необхідно внести як підвищуючі, так і знижуючі показники. Вони можуть бути сформовані на основі оцінки ознак, що характеризують ділові якості та результати праці співробітників (табл. 3.1, 3.2).

Таблиця 3.1 – Оцінки ознак, що характеризують ділові якості співробітників.

Ознака	Питома значущість	Оцінка ознак з урахуванням їх питомої значущості		
		3	4	5
1	2	3	4	5
Бали		1	2	3
Професійна компетентність	0,17	0,17	0,34	0,51
Точність у виконанні доручень, відповідальність	0,15	0,15	0,3	0,45
Організованість	0,14	0,14	0,28	0,42

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Ефективність в колективі, контактність, комунікабельність	0,13	0,13	0,26	0,39
Ініціатива в роботі	0,15	0,15	0,3	0,45
Креативність	0,15	0,15	0,3	0,45
Емоційна витриманість	0,11	0,11	0,22	0,33

Джерело: розроблено автором.

Кожна з ознак матиме три рівні виявлення та буде оцінюватися в балах: 1 бал – низький, 2 бали – середній, 3 бали – високий. Оцінка від 1 до 3 буде виставлятися позаштатним працівником, який зможе визначити її неупереджено, по кожній ознаці та з урахуванням її питомої значущості. Сукупна оцінка ознак здійснюватиметься додаванням оцінок кожної з ознак також з урахуванням питомої значущості.

Таблиця 3.2 – Оцінки ознак, що характеризують результати праці співробітників

Ознаки	Питома значущість	Оцінка ознак з урахуванням їх питомої значущості		
		1	2	3
Бали				
Обсяг виконаних замовлень	0,35	0,35	0,7	1,05
Якість виконаних замовлень	0,45	0,45	0,9	1,35
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

Джерело: розроблено автором.

Оцінка результатів праці відбуватиметься аналогічно до оцінки ділових ознак. На основі отриманих оцінок можна визначити коефіцієнт підвищення або зниження премії для кожного з працівників таким чином:

$$K = 0,2 * \text{оцінка ділових якостей} + 0,5 * \text{оцінка результатів праці}.$$

Оцінка ділових якостей має меншу частку в коефіцієнті, ніж оцінка результатів праці, оскільки вона менш значуща на практиці. Таким чином, якщо

працівник отримав 1,9 бала за ділові якості та 2,15 бала за результати праці токоефіцієнт його премії буде вираховуватися так:

$$0,2 * 1,9 + 0,5 * 2,15 = 1,455.$$

Отже, цей працівник отримає 1,455 від базової суми преміальної випати. За рахунок перерозподілу квартального преміального фонду в ТОВ «ВП «Надія-В»будуть вирішені наступні проблеми:

1) процес розподілу квартальної премії стане зрозумілий співробітникам, застосування того чи іншого коефіцієнта можна буде легко аргументувати, що дозволить знизити ступінь незадоволеності системою оплати праці в компанії;

2) наявність підвищувальних і понижувальних коефіцієнтів, знання співробітниками їх складу і величини послужить для персоналу стимулом до більш активної участі в діяльності ТОВ «ВП «Надія-В», що позитивно позначиться на ефективності його функціонування;

3) буде виключений варіант несправедливого розподілу квартальної премії в результаті одноосібного рішення керівника, що також буде сприяти створенню більш сприятливої атмосфери і підвищенню задоволеності співробітників організацією оплати їх праці.

Таким чином, запропонований захід по впровадженню схеми розподілу квартального преміального фонду в ТОВ «ВП «Надія-В»не тягне за собою виникнення додаткових витрат, оскільки змінюється тільки напрямок витрачання виділених коштів.

3. Подолання одноосібного стилю управління.

В цілому стиль керівництва в ТОВ «ВП «Надія-В»може бути змінений з одноосібного на демократичний. Демократичний стиль керівництва повинен повністю задовольнити інтереси трудового колективу і не допустити порушень виробничої дисципліни, які можуть виникнути, якщо застосувати ліберальний стиль керівництва.

Найефективнішим інструментом демократичного стилю є такий інструмент, як обговорення – окрема робота, націлена на отримання спільного рішення, яке влаштовує всіх. Організація повинна підготувати такі механізми, як комісії по вирішенню конфліктів і суперечок, майданчики для проведення полемік (нарад, фокус-груп тощо), а також розвиваючі програми для співробітників.

Якщо говорити про корпоративні механізми делегування повноважень, то допускаючи рядового співробітника до зони прийняття рішень, необхідно зберегти елемент авторитаризму, залишаючи повноваження виконавчої влади.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу мотивації співробітників в ТОВ «ВП «Надія-В» не принесуть як таких фінансових витрат для організації.

Соціальна ефективність пропонованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації співробітників підприємства складе:

1. Покращення морально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ВП «Надія-В».
2. Зниження рівня конфліктності на підприємстві.
3. Збільшення трудової і громадської активності працівників.
4. Задоволеність рівнем заробітної плати.

5. Задоволеність перспективами збільшити розмір додаткової винагороди.

Підхід, на якому засновані розроблені рекомендації гнучкіший, ніж традиційний і забезпечує поліпшення якості мотивації співробітників і швидкий процес їх адаптації в організації, а так само залучення в робочий процес. Головне що ми можемо очікувати після проведення даних заходів, це зниження % звільнення співробітників, зміцнення корпоративного духу, підвищення ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу.

Головне що ми можемо очікувати після проведення даних заходів, це зниження відсотка звільнення співробітників за власним бажанням після перших місяців офіційного працевлаштування, а також найбільш швидкий

адаптаційний період їх в організації і в колективі в цілому. Чим швидше новий співробітник адаптується в новому колективі, тим швидше, буде залучений в робочий процес, набагато швидше почне виконувати свої обов'язки якісно та буде жити цінностями компанії, що в подальшому призведе до зміцнення і створення міцного колективу, що працює на результат не тільки свій, але і організації в цілому.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний і економічний ефект:

- знижується рівень плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;
- підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий дім, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

Оцінимо показники ефективності пропонованої системи через розрахунок коефіцієнта підвищення продуктивності праці. Порахувати коефіцієнт плинності кадрів недоцільно, бо протягом аналізованого періоду він дорівнював 0, так як нікого не було звільнено за власним бажанням та за порушення дисципліни. Лише слід зазначити, що запобігти звільненням працівників можна шляхом впровадження заходів матеріальної і нематеріальної мотивації. В результаті, у підприємства не буде необхідності в зовнішньому наймі, що знизить витрати на найм.

У 2023 році величина витрат на підготовку працівника, прийнятого на умовах зовнішнього найму, становить:

3000 грн. – середня величина доплат за суміщення професій;

10000 грн. – сума заробітної плати працівника на період випробувального

терміну 6 місяців;

12000 грн. – середні витрати на підготовку працівника в період випробувального терміну.

Разом сума витрат на 1 працівника:

$(3000 + 10000) * 6 + 12000 = 90000$ грн., в розрахунку на підготовку працівників, які повинні бути прийняті на місце звільнених у 2023 році, наприклад 3 осіб, $90000 * 3 = 270000$ грн. - тобто ці витрати організація не буде нести, так як буде виключений фактор прийому нових співробітників на роботу, що вплине на зниження рівня собівартості і підвищення чистого прибутку.

Зниження собівартості з рівня $4536000 - 270000 = 4266000$ грн.

Підвищення продуктивності праці. У 2023 році продуктивність праці становить 297368,4 грн. / ос. Створення умов через створення мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід працівників, що буде обумовлено зміною умов роботи і створенням більш комфортною обстановки. Планове збільшення продуктивності складе 3,2%, тобто продуктивність праці становитиме $297368,4 * 1,032 = 306884,2$ грн., за умови чисельності 19 осіб виручка складе $306884,2 * 19 = 5830799,4$ грн.

У таблиці 3.3 представлені прогностичні показники по зміні основних показників з урахуванням вищевикладених розрахунків, що дозволить розрахувати відносний ефект від реалізації заходів.

Таблиця 3.3 – Зміна основних показників

Показники	2023 рік з урахування рекомендацій	2023 рік фактично	Відхилення (+,-)
Виручка	5830799,4	5650000,0	180799,4
Собівартість реалізації	4266000,0	4536000,0	-270000
Чистий прибуток	676781,4	225982,0	450799,4

Впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 450799,4 гривень.

Розрахунок економічної ефективності визначимо за формулою:

$$E = P / Z * 100\%$$

де Е - ефективність,%, Р - результат, грн., З - витрати,

$$\text{грн.Е} = 450799,4/902763,4 * 100\% = 49,9\%$$

Економічна ефективність від впровадження заходів складе 49,9%.

Можна відзначити соціальний ефект при впровадженні рекомендованих заходів системи нематеріального стимулювання:

- працівники більш комфортно почувають себе на робочому місці, поліпшення морально-психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою при виконанні трудових обов'язків;
- зменшується число конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання і підвищувати ефективність рішень;
- працівники приймають з позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації і керівників про них не тільки як про одиниці, які приносять прибуток, але і як про осіб, кожна з яких має власні інтереси.

Висновок до розділу 3

Отже, вивчення зарубіжного досвіду мотивації персоналу доводить, що кожна з діючих моделей має як переваги, так і окремі недоліки. Закордонна практика управління персоналом направлена, в першу чергу, на формування ефективно працюючого колективу, який за допомогою високої мотивації і професіоналізму буде досягати значних результатів діяльності. Це формує доцільність її використання на українських підприємствах, зважаючи на багаторічний національний досвід й особливості політичної і економічної ситуації в державі. Орієнтація на зарубіжні моделі мотивації персоналу має також враховувати особливості діяльності та фінансові можливості компанії.

Розроблено такі практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації співробітників підприємства ТОВ «ВП «Надія-В»: а) внесення змін до чинного Положення про оплату праці працівників: в порядку нарахування

заробітної плати необхідно вказати, що заробітна плата співробітників формується з фіксованого окладу і змінної частини винагороди пов'язаною із показниками роботи кожного співробітника організації, б) пропонуються до використання підвищуючі і знижуючі коригуючі коефіцієнти, розраховані на основі сучасних методик обліку вкладу ключових співробітників в діяльність компанії, в) вироблення більш демократичного стилю керівництва в ТОВ «ВП «Надія-В» на основі поєднання двох факторів, що характеризують відношення керівництва до персоналу і до виробництва: 1) рішення приймаються в результаті колективного обговорення, 2) комунікації є нормою робочого процесу, керівник уважно прислухається до своїх підлеглих.

Важливо зазначити, що хоча делегування повноважень є важливим елементом демократичного управління, повна відмова від авторитаризму може бути недоцільною, особливо в питаннях, що стосуються стратегічного розвитку компанії. Збереження певного рівня централізації дозволить забезпечити ефективне управління та прийняття швидких рішень в критичних ситуаціях.

З точки зору соціальної ефективності, після впровадження названих вище проектних рекомендацій в компанії буде формуватися і стабілізуватися міцний, дружний колектив персоналу, активно працює на рішення виробничих завдань організації.

Запропоновані заходи є комплексним підходом до вдосконалення системи мотивації та управління персоналом в ТОВ «ВП «Надія-В». Їх реалізація дозволить створити компанію, в якій співробітники будуть відчувати себе задоволеними, мотивованими та лояльними. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії та її успіху на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, виконання поставлених дослідницьких завдань дозволило отримати наступні основні результати дослідження:

Мотивація праці є однією з найважливіших складових нормального функціонування підприємства, так як тільки від якості роботи співробітників залежить успіх і прибутковість всього підприємства. Мотивування трудової діяльності дозволяє впливати на всі аспекти існування підприємства. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративно-економічних і соціально-психологічних методів мотивації, розвинена система матеріального стимулювання, яка включає в себе: встановлення постійної і змінної частини оплати праці, доплат, надбавок і премій, штрафів і стягнень.

Існуюча на даний момент система організації моральної та матеріальної мотивації працівників ТОВ «ВП «Надія-В» потребує корегування і вдосконалення за наступними напрямками: 1) розробка системи критеріїв оцінок результатів праці працівників, на основі чого внести зміни до Положення про преміювання працівників; 2) розробка Положення про додаткові методи заохочення працівників. Аналіз сформованої практики мотивації співробітників компанії ТОВ «ВП «Надія-В», показав, що його основними перевагами є: а) керівництво мотивує співробітників компанії здебільшого за допомогою матеріальної винагороди, але є і нематеріальне заохочення у вигляді корпоративних відвідувань розважальних центрів і проведення свят, що в свою чергу покращує психологічний клімат підприємства; б) кадрова політика, спрямована на підготовку й утримання в компанії висококваліфікованого персоналу, здатного підвищувати показник ефективності праці.

Основними проблемами і недоліками в сформованій практиці мотивації співробітників розглянутого підприємства є: а) переважання методів одноосібного стилю управління, коли система штрафів і депреміювання як один із засобів матеріального стимулювання персоналу є в більшості випадків інструментом оперативного управління; в результаті можна говорити про те, що одноосібний стиль управління відрізняється відсутністю мотивації, мотивація персоналу здійснюється, проте характеризується високою централізацією керівництва; б) система оплати праці не в повній мірі задовольняє співробітників компанії, оскільки не відображає в повній мірі залежності оплати від результатів праці співробітників.

Розроблено такі практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації співробітників підприємства ТОВ «ВП «Надія-В»: а) внесення змін до чинного Положення про оплату праці працівників: в порядку нарахування заробітної плати необхідно вказати, що заробітна плата співробітників формується з фіксованого окладу і змінної частини винагороди пов'язаною із показниками роботи кожного співробітника організації, б) пропонуються до використання підвищуючі і знижуючі коригуючі коефіцієнти, розраховані на основі сучасних методик обліку вкладу ключових співробітників в діяльність компанії, в) вироблення більш демократичного стилю керівництва в ТОВ «ВП «Надія-В» на основі поєднання двох факторів, що характеризують відношення керівництва до персоналу і до виробництва: 1) рішення приймаються в результаті колективного обговорення, 2) комунікації є нормою робочого процесу, керівник уважно прислухається до своїх підлеглих.

З точки зору соціальної ефективності, після впровадження названих вище рекомендацій в компанії буде формуватися і стабілізуватися міцний, дружний колектив персоналу, активно працює на рішення виробничих завдань організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Kulinich, Tetiana & Materynska, Olha & Aleskerova, Yuliia & Kuzmenko, Hanna & Balian, Izolda. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *wseas transactions on business and economics*. 20. 2781-2788. DOI:10.37394/23207.2023.20.236.
2. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
3. Petersen J., Hillkirk J.: *Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, WNT, Warszawa 2013.
4. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.
5. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. К., 2005. 296 с.
6. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокіна М.Є. Економіка і соціологія праці. Підручник. К., 2007. 407 с.
7. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей - 2 вид. стер., К.: Знання Прес, 2008. 314 с.
8. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. Економіка та держава. 2015. No 4. С. 64-66.2
9. Бородатий В.П. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. екон. спец. К., 2007. 270 с.
10. Буянова І.А., Рандіна А.М. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. 2012. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>.
11. Валовик, О.А. Мотивація педагога як умова зростання професійної компетентності. Управління школою. 2017. No 31/33. С. 63-66. URL: <https://library.mk.ua/wp-content/uploads/2021/11/1-4.jpg>
12. Васюта В., Бульбаха Л. (2016) Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка, вип. 6, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 12.03.2024)

13. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
14. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
15. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
16. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976>
17. Гілберт Ф. Техніка управління. Нью-Джерсі, 2007. 111 с.
18. Герасименко О. О. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 25. С. 180-187.
19. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.
20. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 276 с.
21. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20-22.
22. Е.П. Михайлов, А.В. Мерзляк, М.Х. Корецкий, Г.О. Михайлова *Економіка праці: навчальний посібник для студентів.*: Д.: Наука і освіта, 2008. 227 с.
23. Єганов О.Ю. та ін. *Економіка праці: Навч. Посібник*. Миколаїв: УДМУ 2009. 48 с.
24. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. No 1(3). С. 143–148.
25. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.:КНЕУ, 2011. 340 с.
26. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
27. Комариця Л.Л., Кобеля З.І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com>

28. Корецький А. В., Черчик Л. М. Оцінювання в системі мотивації персоналу. Теорія та практика менеджменту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Луцьк, 23 травня 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 89–92
29. Кредісов А.І., Танченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2007. 556 с.
30. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 296 с.
31. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник / О.А. Материнська, - Вінниця.: ВДПУ імені М.Коцюбинського, 2024. - 112 с.
32. Лизак, М. П., Материнська, О. А., & Гринів, Л. В. (2023). Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (8 (08)), 29-36.
33. Любенко, О. О., and О. А. Материнська. "Право на працю в умовах війни." *ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ* (2024): 212.
34. Материнська, О. А. "ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ." 53.
35. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3 (73) - Видавничий дім «Гельветика», 2023. – С. 52-57.
36. Мутерко, Г., & Михальов, Д. (2024). ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ . *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
37. Носань, Н., Зачосова, Н., & Гапоненко, Н. (2024). ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (99)), 34-38. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.6>
38. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. Actual priorities of modern science, education and practice. 2022. С. 368-370
39. Польгуль Д. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44>

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160>

40. Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org>

41. Прохоровська, С. (2023). МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

42. Сайко Р.В. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69.

43. СИТНИК, Й., & ПЕНГРИН, А. (2023). УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (4), 23–31. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-3>

44. Труш Ю.Л., Гриценко А.О. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23596/1/2.pdf>.

45. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3234/> (дата звернення: 28.04.2024)

46. Чим відрізняється мотивація від стимулювання - Бізнес 2024. URL: <https://topinfoweb.com/the-difference-between-motivation-and-motivation>.

47. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf_2016_Rykhlev_uch_L-The_formation_of_personnel_240-242.pdf

48. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2019. No 1. С. 46–49