

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Економіка»
(назва магістерської програми)

на тему: «Підвищення ефективності мотивації персоналу»
(на прикладі ПП «АКМЕ»)
(назва теми)

Виконавець: студентка ЦЗВФН,
6М групи
Косяк Ірина Андріївна
прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Косяк Ірина Андріївна

(прізвище та ініціали студента)

«Підвищення ефективності мотивації персоналу» (на прикладі ПП «АКМЕ»)

(назва кваліфікаційної роботи)

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності **051«Економіка»** за магістерською програмою професійного спрямування **«Економіка»**,
Одеський національний економічний університет м. Одеса, 2024 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів та висновків.

Об'єкт дослідження - діюча система мотивації персоналу ПП «АКМЕ», як головна складова стратегічного управління підприємства.

У кваліфікаційній роботі:

- Розглянуто сутність та теоретичні аспекти системи мотивації праці: складові системи мотивації персоналу в сучасних умовах.
- Досліджено діючу систему мотивації персоналу ПП «АКМЕ».
- Надано рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на ПП «АКМЕ»: спектр можливостей нематеріальної мотивації персоналу в умовах невизначеності; запропоновано алгоритм вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві; запропоновано створення кімнати психологічного розвантаження й психологічна підтримка психолога та наведено прогнозні розрахунки ефективної діяльності підприємства за рахунок впровадження оновленої системи мотивації.

Ключові слова: система стимулювання, матеріальна та нематеріальна мотивація, приватне підприємство, психологічний клімат, задоволення персоналу.

ANNOTATION

Kosyak Iryna Andriivna

(surname and initials of the student)

"Improving the effectiveness of personnel motivation" (on the example of PE "AKME")

(title of the qualification work)

qualification work for obtaining a master's degree in the specialty **051 "Economics"**
according to the master's program of the professional direction **"Economics"**,
Odessa National Economic University, Odessa, 2024

The master's qualification work consists of an introduction, three sections and conclusions.

The object of the study is the current personnel motivation system of PE "AKME", as the main component of the strategic management of the enterprise.

In the qualification work:

- The essence and theoretical aspects of the labor motivation system are considered: components of the personnel motivation system in modern conditions.
- The current personnel motivation system of PE "AKME" is studied.
- Recommendations are provided for increasing the effectiveness of personnel motivation at the Private Enterprise "ACME": a range of possibilities for non-material motivation of personnel in conditions of uncertainty; an algorithm for improving the personnel motivation system at the enterprise is proposed; the creation of a psychological relief room and psychological support from a psychologist are proposed, and forecast calculations of the effective operation of the enterprise are given due to the implementation of an updated motivation system.

Keywords: incentive system, material and non-material motivation, private enterprise, psychological climate, personnel satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
-------------------	----------

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Поняття мотивації та її сутності	6
1.2. Теоретичні аспекти мотивації праці.....	11
1.3. Складові системи мотивації персоналу в сучасних умовах.....	19
Висновки до 1 розділу	25

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «АКМЕ»

2.1. Загальна інформація створення й розвитку ПП «АКМЕ».....	27
2.2. Аналіз діяльності підприємства та кадрового складу ПП «АКМЕ».....	33
2.3. Дослідження діючої системи мотивації персоналу на приватному підприємстві.....	45
Висновки до 2 розділу	53

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АКМЕ»

3.1. Спектр можливостей нематеріальної мотивації персоналу в умовах невизначеності.....	55
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації на ПП «АКМЕ».....	61
3.3. Ефективність запропонованих заходів.....	69
Висновки до 3 розділу	73

ВИСНОВКИ.....	74
Список літературних джерел	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному управлінні бізнесом люди є одним із найскладніших видів ресурсів, що потребує від керівництва забезпечення належних умов праці, сприяння постійному розвитку, оволодінню новими навичками та вміннями, постійному оновленню знань, підвищенню творчого потенціалу тощо. Ефективна система мотивації персоналу – використовує свої інструменти для стимулювання співробітників до ефективної роботи для забезпечення реалізації особистих цілей і цілей компанії. Це зумовлює необхідність проведення глибоких досліджень системи стимулювання персоналу сучасних підприємств та формування на цій основі ефективної системи стимулювання.

Дослідженню теоретико-методологічних питань формування системи мотивації персоналу приділяє велику увагу значна частина науковців у своїх працях, особливо такі, як Басюк Є.В.[34]; Гапаєва О.М.[4]; Гурська І.С. [43]; Денисенко М.П.[7]; Ковбас Г.І. [15]; Колот А.М. [16]; Марченко О.І. [18]; Носаль Н.С. [23]; Симоненко М.М.[36] та інші.

Досліджувалися теоретико-методологічні питання мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці. Вітчизняні та зарубіжні науковці різних напрямів наголошують на розробці ефективних систем стимулювання персоналу, однак це питання потребує більш глибоких досліджень щодо реалізації питань стимулювання персоналу як невід’ємної частини ефективного управління сучасними підприємствами.

Об’єктом дослідження виступає діюча система мотивації персоналу ПП «АКМЕ», як головна складова стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування й розвитку системи мотивації персоналу в сучасних умовах.

Метою дипломного дослідження є підвищення ефективності системи мотивації персоналу ПП «АКМЕ» в умовах невизначеності.

Для досягнення мети необхідно виконання наступних завдань:

- *розглянути* сутність та теоретичні аспекти системи мотивації праці: складові системи мотивації персоналу в сучасних умовах;
- *дослідити* діючу систему мотивації персоналу ПП «АКМЕ»;
- *надати рекомендації* щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на ПП «АКМЕ»: спектр можливостей нематеріальної мотивації персоналу в умовах невизначеності та підвищення ефективності системи мотивації підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження. Спостереження, збір інформації, методи аналізу: порівняння показників корпоративної діяльності, статистичний аналіз та соціологічні дослідження співробітників приватного підприємства.

Інформаційна база дослідження. Розгляд теоретичної частини складається з наукових праць, довідково-аналітичних доповідей вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують проблему, звітних матеріалів ПП «АКМЕ» та власних спостережень.

Структура та обсяг роботи. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок, список використаних 50 джерел. Робота містить 17 таблиць та 29 рисунків.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Поняття мотивації та її сутності

Мотивація – це довгостроковий вплив на працівників – змінити ціннісну орієнтацію та структуру інтересів за заданими параметрами, сформувати на цій основі відповідну систему стимулювання.

Мотивація – це динамічний процес, який стимулює і підтримує поведінкову діяльність особистості на певному рівні. Вона включає систему спонукальних факторів (потреби, спонукання/мотиви, інтереси, стимули тощо), які можуть впливати на поведінку людини, і сукупність психологічних факторів, які певною мірою стимулюють, підтримують і пояснюють поведінку і діяльність людини. Основними елементами (ланками), які впливають на мотивацію діяльності людини, є потреби, мотиви, інтереси та стимули, як показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Елементи мотивації

Джерело: [1]

Потреба – це відсутність чогось необхідного для створення і підтримки нормальних умов життя і діяльності людини, відсутність чого може призвести до фізичного, соціального чи психологічного дискомфорту.

Ця потреба виникає всередині людини, яка є спільною для всіх людей, але також специфічна для окремої людини, відбивається в кожному, при цьому відчувається до тих пір, поки є потреба.

Знати, чи потрібно усунути свою потребу, тобто усунути свій дискомфортний стан. Люди можуть усувати потреби різними способами:

задовольняючи їх, пригнічуючи або не реагуючи на них.

Мотивація представляє переважно вольову сторону поведінки, тобто нерозривно пов'язану з волею людини. Можна сказати, що мотивація – це імпульс і причина діяльності людини.

Інтереси відображаються в поведінці людини. Є різниця в інтересах людини, групи на кожному рівні.

Стимули діють як важелі або носії для стимуляції, викликаючи наслідки певних стимулів. Стимул – це той чи інший предмет (предмет, цінність тощо), який задовольняє потребу при виконанні певних дій (поведінки).

Мотивація праці – це система, яка включає потреби, мотиви, інтереси та мотиваційні структури, рис. 1.2.

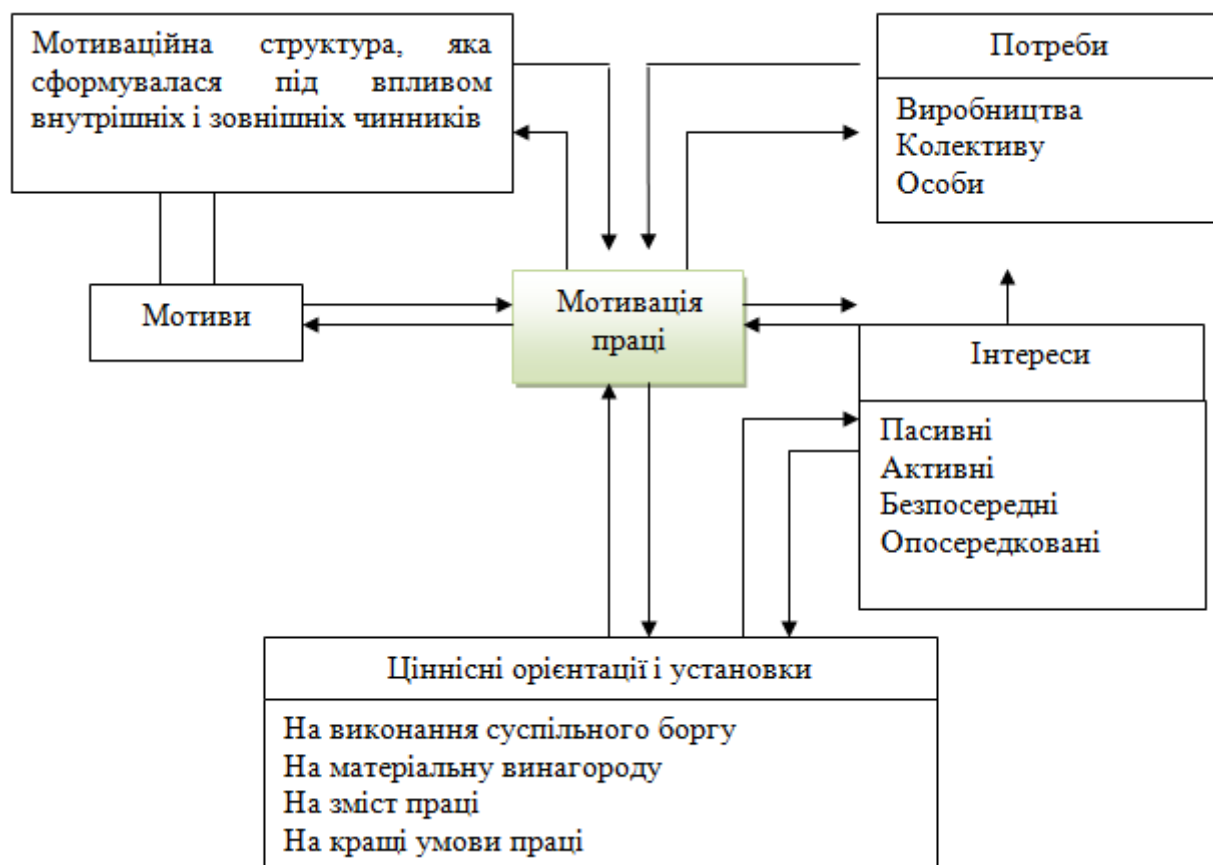


Рис.1.2. Система мотивації праці

Джерело: [2]

Мотивація – впливає на поведінку і визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, рис. 1.3.



Рис.1.3. Внутрішні та зовнішні групи чинників, під впливом яких формується мотиваційна структура

Джерело: [3]

Мотивація одна із домінуючих функцій менеджменту, тому що від координації праці людей залежить досягнення основних цілей. Кожен ефективний менеджер намагається переконати співробітників працювати краще, спонукати до активної роботи, підтримувати інтерес до роботи, викликати задоволення від досягнутих результатів. Не менш важливо, щоб працівники добровільно та творчо працювали над досягненням цілей організації.

На діяльність підприємств впливають внутрішні і зовнішні фактори або умови, де відбувається виробнича діяльність, рис. 1.4.

Мотивація є найважливішою складовою сучасних підприємницьких організацій. Мотивацію можна визначити як процес, спрямований на заохочення людей брати участь у діяльності, яка веде до досягнення особистих, колективних (особливо в рамках корпоративних) або соціальних

цілей.

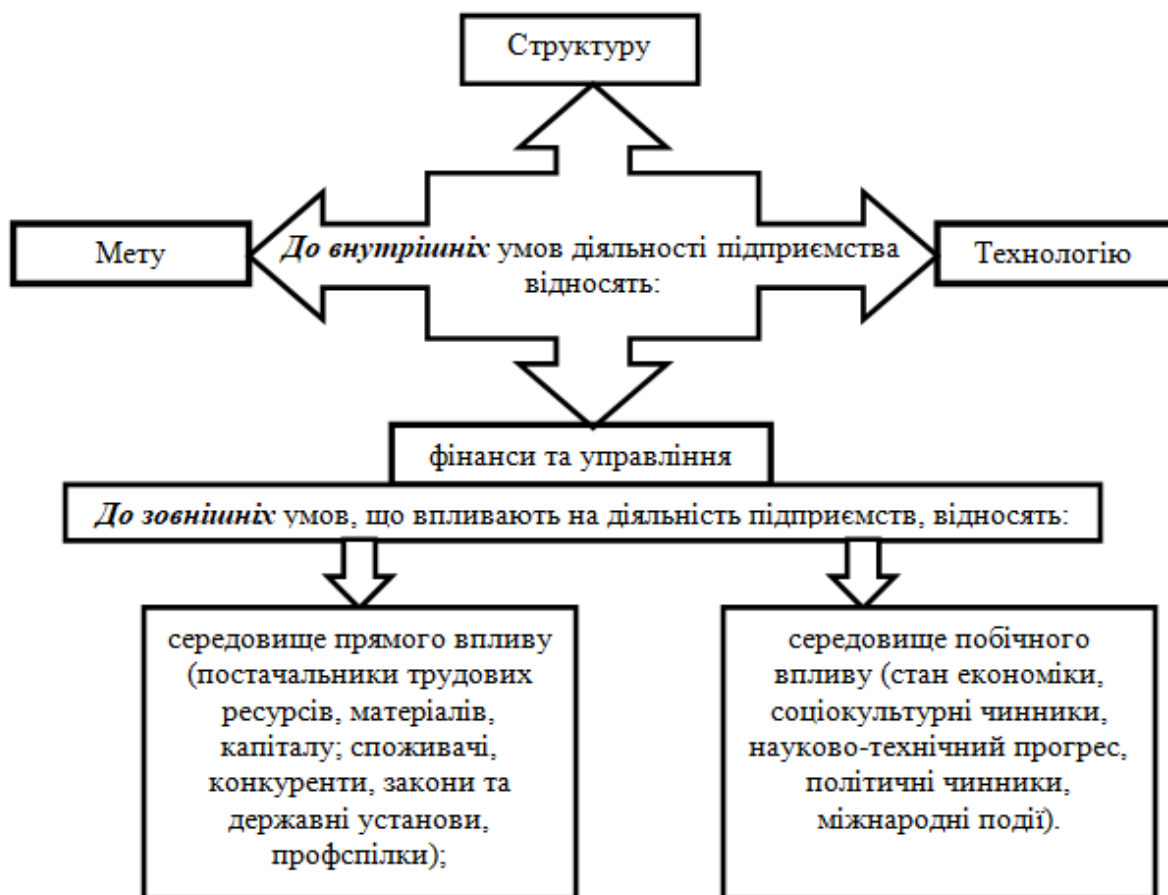


Рис.1.4. Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємств

Джерело: [12]

З економічної теорії та практики випливає, що основним елементом є люди (елемент праці). Треба уточнити позиціонування мотивації, тобто в умовах підприємництва як форми економічної діяльності рушійної сили людини в процесі праці [13]. Місце стимулів в ефективній підприємницькій системі показано на рис. 1.5.

Для того щоб всебічно розкрити поняття мотивації, необхідно розглянути її аспекти, наведені на рис. 1.6.

Наведені аспекти мотивації взаємодіють і можуть бути використані разом для мотивації співробітників на досягнення високих результатів і підвищення продуктивності організації.

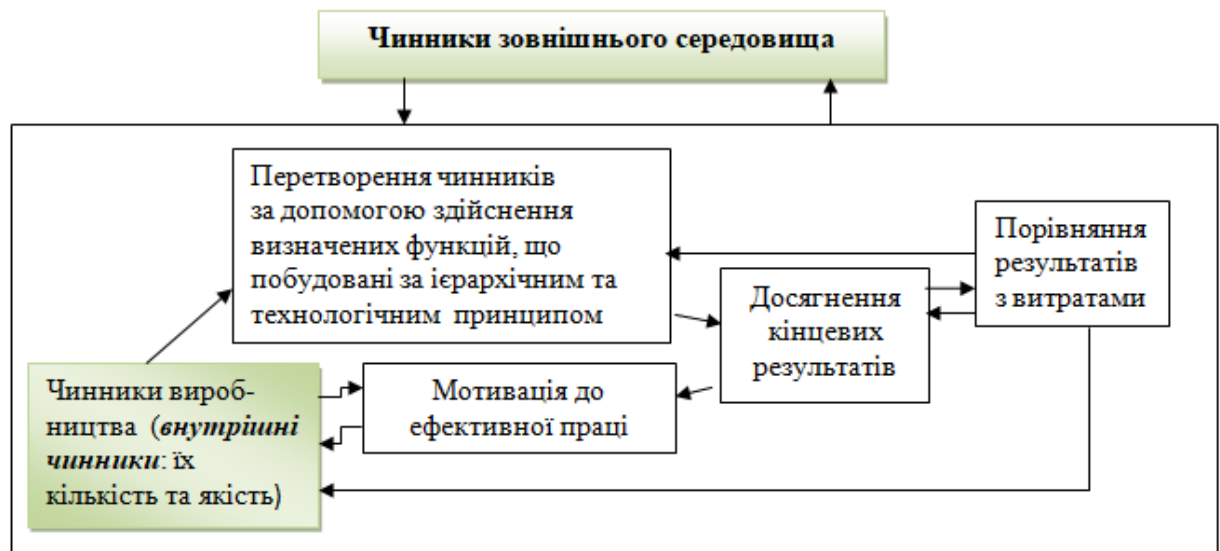


Рис.1.5 Місце мотивації в системі ефективного підприємництва
Джерело: [16]

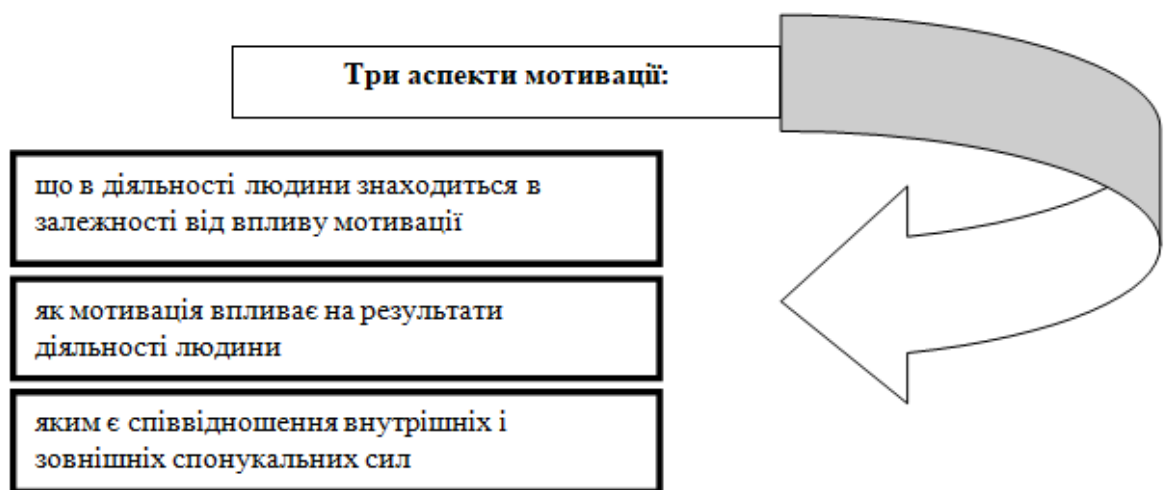


Рис. 1.6 Аспекти мотивації

Джерело: [12]

Мотивація персоналу – важливий аспект управління людськими ресурсами, оскільки мотивовані співробітники, як правило, більш продуктивні, більш задоволені своєю роботою та більш лояльні до компанії.

Мотивація співробітників є ключовим фактором, який визначає успіх або невдачу будь-якої організації. Менеджерам важливо розуміти суттєві та теоретичні аспекти систем мотивації, щоб забезпечити високий рівень залученості співробітників, продуктивності та задоволеності.

1.2. Теоретичні аспекти мотивації праці

Пошук стимулів для підвищення ефективності трудової діяльності ведеться протягом тривалого часу. Ще стародавні філософи (Аристотель, Сократ, Платон та ін.) намагалися знайти і пояснити рушійну силу вчинків індивіда, визначити, які цілі і які внутрішні чи зовнішні спонукання спонукали його до саме цих, а не будь-яких інших вчинків [44].

Мотиваційний процес дуже складний і неоднозначний. Протягом десятиліть багато вчених вивчали мотивацію та створили багато теорій. Існує ряд різних теорій мотивації, які намагаються пояснити цей феномен. На практиці методи стимулювання завжди пов'язані з конкретними рівнями розвитку виробництва, існуючими соціальними умовами, потребами, культурою, релігією. Протягом тисяч років люди намагалися змінити поведінку людей, керуючись підходом «проб і помилок». Найдавнішою теорією мотивації праці можна вважати теорію мотивації, засновану на принципі «батога і пряника».

Мотивація співробітників є важливим аспектом управління організацією, що впливає на продуктивність, задоволеність роботою та загальну ефективність команди. Основні складові теоретичної основи мотивації працівників [17; 19]:

1. *Змістовні теорії потреб та мотивів* базуються на потребах і пов'язаних з ним чинниках, що визначають поведінку людей.

- *Теорія ієрархії потреб Маслоу*: людські потреби організовані в ієрархії, починаючи з фізіологічних потреб, далі - потреби в безпеці, соціальних потреб (приналежність), потреби в повазі і самоактуалізації. Керівники можуть використовувати цю теорію, щоб зрозуміти, що мотивує їхніх співробітників на різних рівнях.

- *Теорія ERG Альдерфера*: теорія вводить дуже важливі зміни: якщо задоволення вищої потреби блоковано, тоді зростає прагнення до більш повного і приватному задоволенню нижлежачої потреби.

- *Теорія двох факторів Герцберга*: розділяє фактори на *гігієнічні* (умови праці, зарплата, політика компанії, міжособистісні відносини. Вони не мотивують працівників до підвищення продуктивності, але їхня відсутність може призвести до незадоволеності) та *мотивуючі* (фактори, що стосуються самої роботи (визнання, розвиток, відповідальність). Ці фактори сприяють підвищенню мотивації та задоволеності роботою), при цьому задоволення лише одних не забезпечує мотивацію.

- *Теорія потреб МакКлелланда*: три ключові потреби, що мотивують людей: *потреба у досягненнях*: бажання ставити і досягати складних цілей; *потреба у владі*: прагнення контролювати та впливати на інших та *потреба у приналежності*: бажання належати до групи, мати соціальні зв'язки.

2. *Процесуальні теорії мотивації (теорії справедливості й очікувань)*: до них відносяться:

- *теорії трудової мотивації (справедливості)*: Аткинсона; теорія справедливості С.Адамса; теорія посилення мотивації Б. Скіннера, вважає, що поведінка людей визначається не тільки ними. Ця теорія припускає, що людей мотивує почуття справедливості. Співробітники порівнюють свої вклади та результати з результатами інших і прагнуть підтримувати баланс, щоб почуватися мотивованими та задоволеними.

- *теорії очікувань*: В.Врума; модель мотивації Портера-Лоулера, тощо – основна ідея полягає в тому, що індивідууми готові докладати зусилля, якщо вони очікують, що це призведе до бажаного результату. Тут важливі три елементи: очікування (впевненість у досягненні мети), інструментальність (сприйняття можливості отримання винагороди) та валентність (цінність винагороди). Теорії очікування стверджують, що на мотивацію людини впливають її переконання щодо зв'язку між зусиллями, продуктивністю та винагородою. Співробітники, швидше за все, будуть мотивовані, якщо вірять, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів

Процесуальні теорії аналізують вид поведінки людини. Згідно з цими теоріями, співробітники оцінюють свою мотивацію та задоволеність,

порівнюючи свої внески та результати з внесками та результатами інших у подібних умовах. Несправедливість у цій порівнювальній оцінці може призвести до зниження мотивації.

3. *Теорія цілей*: теорія постановки цілей наголошує на важливості постановки конкретних і складних цілей для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Чіткі цілі дають працівникам відчуття напрямку та мети. Ця теорія стверджує, що встановлення специфічних і складних цілей позитивно впливає на мотивацію та продуктивність. Чітке визначення цілей дає направлення та стимулює досягнення.

4. *Інтринсична та екстринсична мотивація* [18]:

- *Інтринсична мотивація* пов'язана з внутрішніми чинниками, такими як задоволення від виконання завдання, тоді як *екстринсична мотивація* походить від зовнішніх факторів, таких як винагороди, підвищення зарплати чи визнання. Важливо враховувати різні аспекти мотивації, оскільки вони можуть значно відрізнятися залежно від індивідуальних потреб та обставин.

Запроваджувати системи стимулювання, які враховують ці теоретичні основи, допоможе підвищити продуктивність компанії та задоволеність працівників.

Сьогодні керівників бізнесу використовують традиційне стимулювання (рівень заробітної плати, премії, надбавки, доплати, «соціальні виплати»). Але є й такі компанії, де менеджери з персоналу зробили досить ефективні інновації у способах стимулювання виробничої діяльності. І вони часто ефективніші традиційних.

Мотиваційні методи – це сукупність прийомів і операцій, які використовуються для практичного і теоретичного освоєння спрямованості дій людини, з метою мотивації людей до їх діяльності.

Існує багато способів мотивації працівників залежно від ефективності системи стимулювання підприємства, загальної системи управління та конкретних обставин самого підприємства. Найбільш поширеними методами мотивації персоналу є [13]:

1. *Економічний метод*, заснований на застосуванні економічних механізмів господарювання. Метод економічного стимулювання заснований на тому, що завдяки використанню методів стимулювання працівники можуть отримати певні переваги, які підвищують їх матеріальний добробут. Його структуру показано на рис. 1.5.

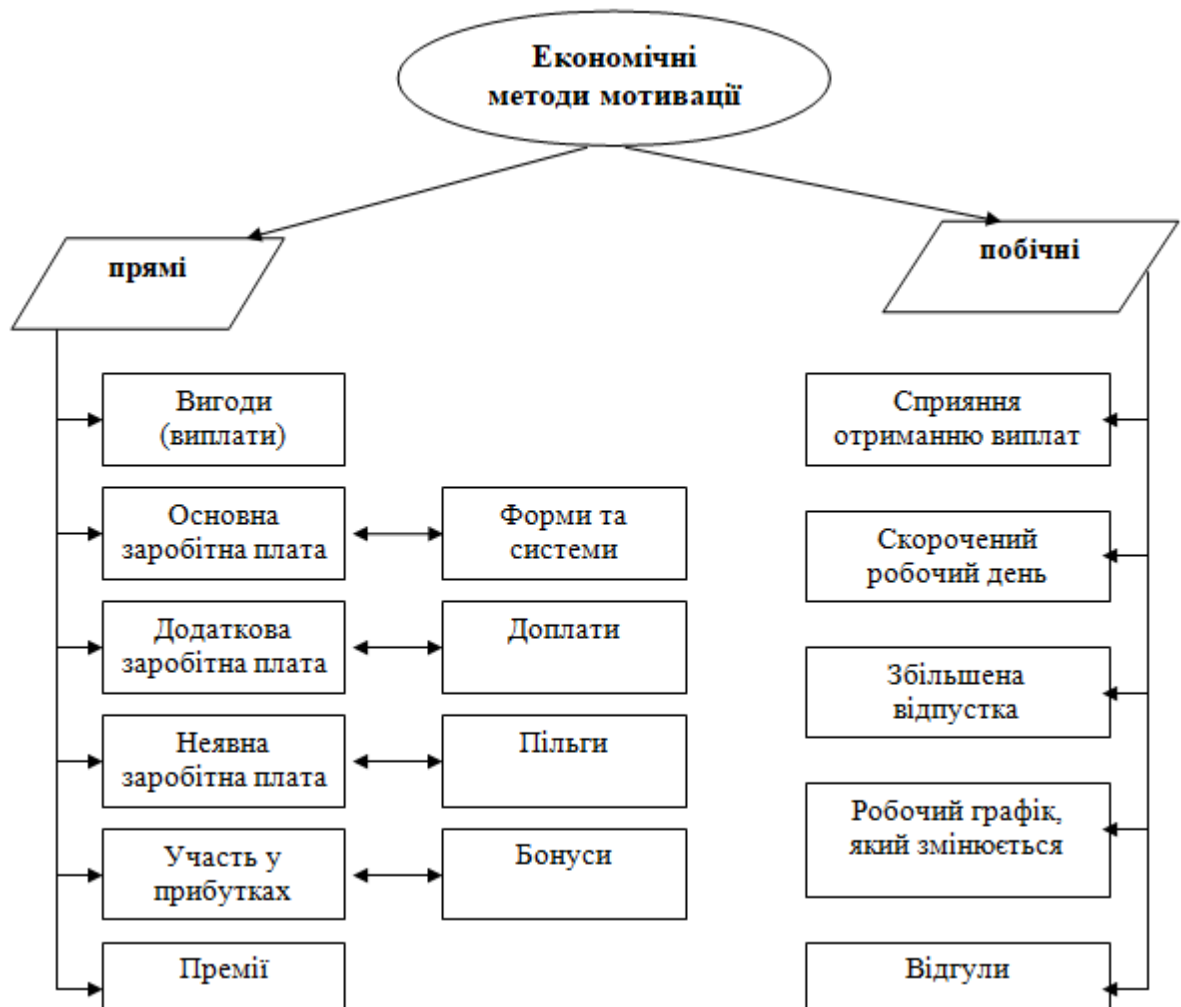


Рис.1.5. Економічні методи мотивації

Джерело: [23]

Економічні методи передбачають матеріальну мотивацію, надання матеріальної винагороди за результати роботи після виконання. Застосування економічних методів передбачає складання і контроль за виконанням планів роботи, економічне стимулювання праці, тобто встановлення розумної системи оплати праці для стимулювання певної кількості і якості працівників.

2. *Адміністративно-правовий (організаційний) метод*, заснований на інструкціях, законослухняності, безпеці, старшинстві тощо, на можливості примусу, організаційне планування та регулювання, керівництво, управління, контроль.

В управлінні *адміністративно-правова* мотивація відіграє дуже важливу роль: вона не тільки вимагає беззастережного дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на національному рівні, але й правильно і чітко визначає обов'язки керівників і підлеглих і відповідно до них здійснює управління.

Адміністративні стимули забезпечують ефективне здійснення управлінської діяльності. На рис.1.6 види проявів організаційно-розпорядчих впливів

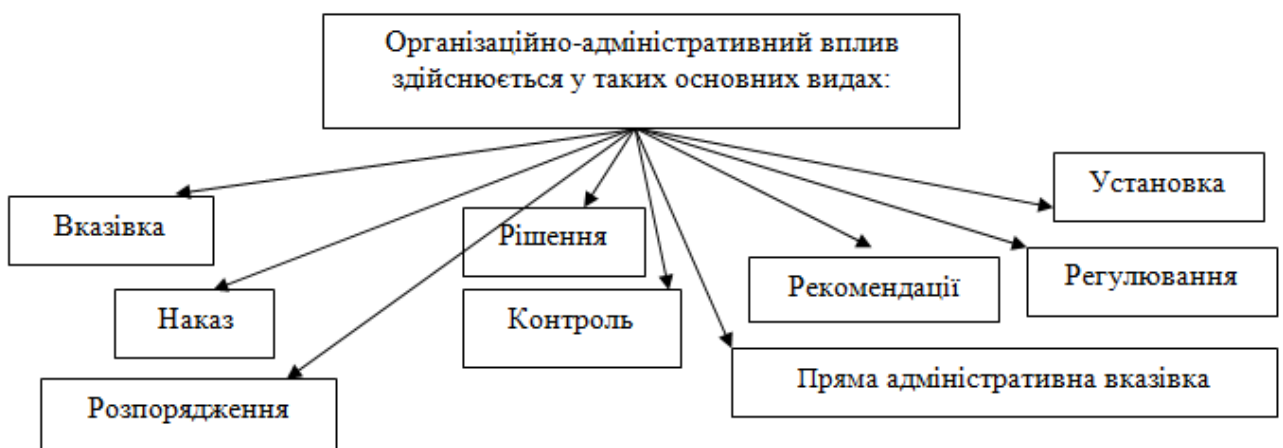


Рис. 1.6. Види організаційно-адміністративного впливу

Джерело: [29]

Адміністративно-адміністративний (організаційно-розпорядчий) метод мотивації персоналу (рис. 1.7) характеризується безпосереднім концентрованим впливом суб'єкта управління на об'єкт управління. Специфічні методи мотивації орієнтуються на мотиви поведінки, такі як осмислене усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття відповідальності, бажання працювати в певній організації, культура виробничої діяльності тощо.

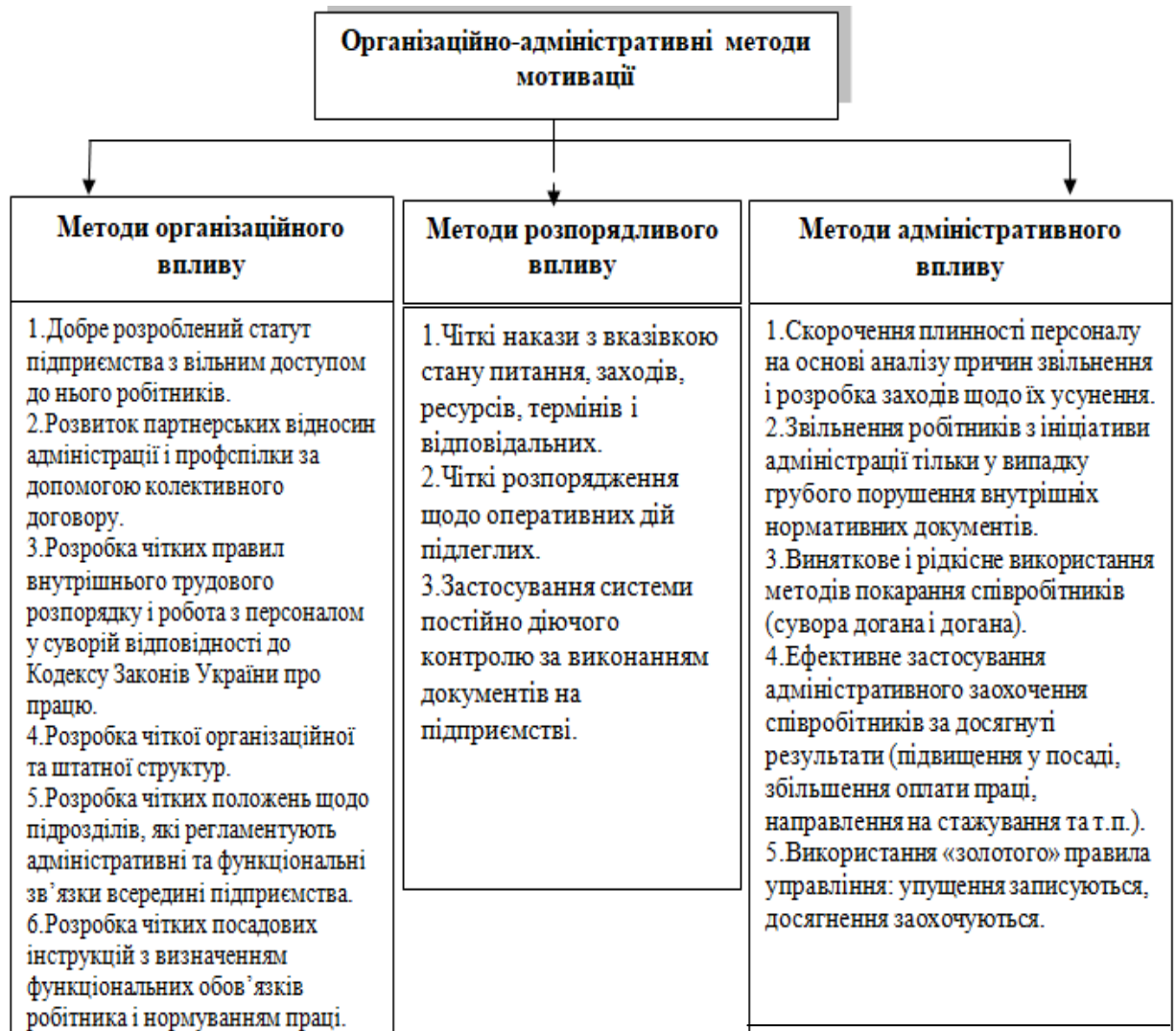


Рис. 1.7. Організаційно-адміністративні методи мотивації
Джерело: [38]

Організаційно-розпорядчий підхід до мотивації базується на встановлених організаційних взаємозв'язках між суб'єктами та об'єктами даної системи управління, які виражаються у підпорядкованості, фіксованих умовах функціонування системи, допустимих відхиленнях від заданої системи в допустимих межах. Неприпустима поведінка учасників та вплив на них порушення таких обмежень.

Організаційно-адміністративні покликані забезпечити організаційну чіткість і трудову дисципліну. Здебільшого це вимушені методи, і їх значення зберігається до тих пір, поки праця не стане першочерговою життєвою необхідністю.

Об'єктивною основою застосування організаційно-адміністративних методів стимулювання є організаційні взаємозв'язки, які є частиною механізму управління.

В менеджменті важливо визначити найкраще поєднання і розумну пропорцію адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів мотивації організації.

3. *Соціально-психологічний підхід* поділяється на: методи формування організаційної культури, методи психологічного впливу та методи соціального впливу, рис.1.8 [1].

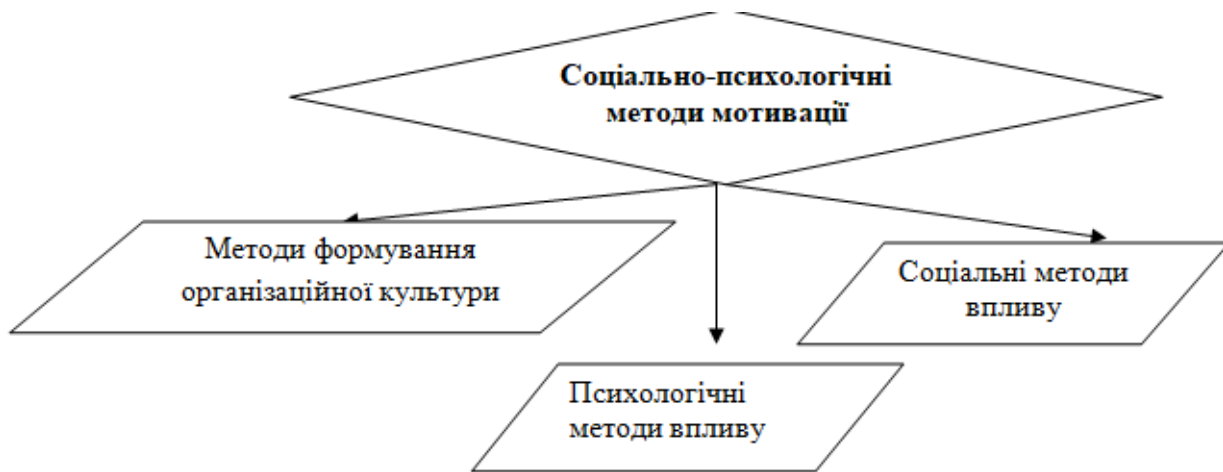


Рис.1.8. Соціально-психологічні методи

Джерело: [44]

Соціально-психологічний груповий метод – це специфічний метод і метод дії щодо стимулювання ентузіазму працівників до розвитку трудового колективу та окремих працівників на основі оргкультури підприємства.

Психологічні методи впливають на індивідуальну поведінку і колективні міжособистісні стосунки.

До *соціальних методів* управління належать соціальні методи та способи, які впливають на процеси які відбуваються в колективі.

Ці підходи базуються на використанні групових механізмів, соціальних ролей і статусу індивідів, міжособистісних систем, соціальних потреб та інших соціальних аспектів.

До цієї групи методів відносяться різноманітні методи і прийоми, розроблені в соціології, психології та інших гуманітарних науках (опитування, інтерв'ю тощо).

В менеджменті часто використовуються одночасно кілька методів і їх комбінації. Для ефективної мотивації персоналу необхідно використовувати в управлінні бізнесом комбінацію цих трьох груп методів. Тому просте використання сильних (організаційне адміністрування) і матеріальних мотивацій (економічні методи) не може мобілізувати творчу діяльність людей.

На практиці є багато способів мотивації персоналу, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Від поєднання цих елементів залежить кінцевий результат. Розглянемо найвідоміші з них.

Матеріальна винагорода [46]:

- Організувати безкоштовні обіди в компанії;
 - Надавати безвідсоткові кредити на купівлю квартир, дорогих товарів.
- Співробітник оцінить, що компанія надає йому кошти на вигідних умовах, а не намагається на ньому нажитися, тобто проявляючи турботу;
- Організовувати навчання та семінари;
 - Абонементи у фітнес-центри, боулінг-клуби та інші місця, де люблять тусуватися конкретні співробітники;
 - Організація охорони здоров'я (страхування);
 - Оплата проїзних путівок для працівників та їх сімей;
 - Надати безоплатну матеріальну допомогу при проведенні весілля чи народженні дитини;
 - Забезпечити компанію транспортом або проїзними квитками;
 - Оплата мобільного зв'язку;
 - Різні подарунки (до свят, ювілеїв тощо).
 - Бонуси, відсоток від продажів понад план.

Для мотивації співробітників і підвищення їх продуктивності в організаціях використовуються різні види нематеріального стимулювання.

Нематеріальні стимули [48]

- ❖ По-перше, це основні компліменти за роботу співробітника.
- ❖ Формулювати та впроваджувати корпоративні правила компанії (місія, філософія, корпоративна культура). Багато співробітників часто не знають, чим займаються сусідні відділи, і не знайомі з продукцією компанії. Особливо це стосується великих компаній.
- ❖ Використовувати корпоративні газети, щоб регулярно дізнаватися про досягнення компанії та підсумки співробітників.
- ❖ Компенсація за неробочий час працівників (відпустки, обідня перерва).
- ❖ Корпоративні свята.
- ❖ Адаптація для нових співробітників (Посібник для новачків), тощо.

Перераховані вище види нематеріального стимулювання успішно використовуються для мотивації працівників, підвищення їх продуктивності, задоволеності працею тощо.

1.3. Складові системи мотивації персоналу в сучасних умовах

Запорукою ефективної роботи сучасного підприємства є ефективна система мотивації персоналу, яка використовує інструменти, що стимулюють співробітників до ефективної роботи для забезпечення досягнення особистих і корпоративних цілей.

Мотивація співробітників є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якої організації. За сучасних умов, коли ринок праці динамічно змінюється, конкуренція зростає, а технології швидко розвиваються, питання мотивації стає особливо актуальним. Важливо розуміти, що мотивація – це заходи, спрямовані на створення умов, за яких працівники бажають працювати, розвиватися і досягати високих результатів.

В умовах швидких змін зайнятості та глобальних економічних викликів, управління мотивацією персоналу набуває нових форм та підходів.

Мотивація персоналу визначає, наскільки працівники залучені до своєї роботи, їхнє бажання досягати результатів та сприяти розвитку компанії. Сутність мотивації персоналу можна описати через кілька основних аспектів, рис.1.9 [20].

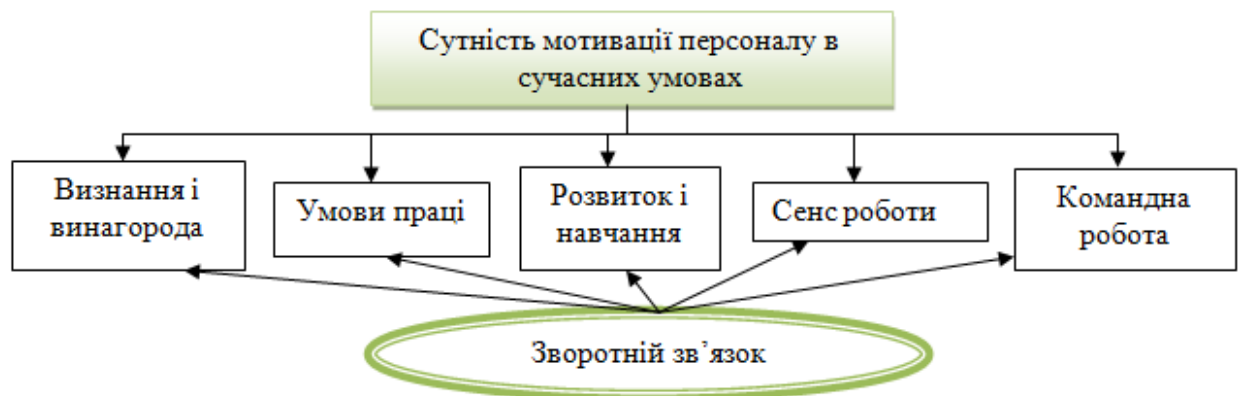


Рис. 1.9 Сучасна сутність мотивації персоналу

Джерело: складено автором за [20]

Визнання і винагорода: Працівники прагнуть бути визнаними за свої досягнення. Різноманітні форми винагороди (матеріальні та нематеріальні) сприяють підвищенню мотивації. Публічне або приватне визнання працівників за їхні досягнення є дуже мотивуючим. Похвала за високі результати або вдалий внесок підвищує самооцінку та відчуття важливості працівника.

Умови праці: Сучасні вимоги до умов праці можуть включати гнучкий графік, можливість віддаленої роботи та комфортне робоче середовище. Це дозволяє працівникам поєднувати роботу з особистим життям, підтримувати здоровий баланс між особистим та професійним життям.

Розвиток і навчання: Можливості професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації є важливими для багатьох працівників. Інвестиції в

розвиток співробітників не тільки підвищують їхню мотивацію, але й формують лояльність до компанії.

Потреби у розвитку та самореалізації: бажання отримати нові знання, навички, самовираження через роботу.

Сенс роботи: Люди прагнуть виділитися і відчувати, що їхня праця має значення. Залучення персоналу до стратегічних цілей компанії допомагає їм бачити результати своєї діяльності. Надання можливості висловлювати свою думку підвищує відчуття власної важливості та відданості компанії.

Командна робота: У сучасному світі важливою складовою є взаємодія в команді. Створення сприятливого клімату для колективної роботи збільшує мотивацію та продуктивність. Стимулювання творчості та інновацій є ефективним способом мотивації працівників. Надання можливості для впровадження нових ідей та проєктів збільшує зацікавленість та ентузіазм колективу.

Зворотній зв'язок: керівники, які активно надають підтримку своїм командам і пропонують конструктивний зворотний зв'язок, створюють атмосферу довіри. Це важливо для підвищення мотивації, оскільки працівники почуваються впевненими у своїх силах і бачать можливості для вдосконалення.

Теоретичні основи мотивації ґрунтуються на багатьох аспектах, включаючи різні підходи та моделі, які допомагають сучасним керівникам розуміти, як задовольнити потреби працівників і підвищити їхню мотивацію.

Сучасні дослідження мотивації *більше уваги приділяють психологічним та соціальним аспектам*, зокрема внутрішнім потребам працівників [26]:

- *Теорія самовизначення* (Deci & Ryan): ця теорія наголошує на важливості автономії, компетентності та пов'язаності у мотивації. Працівники краще працюють, коли вони відчують свободу у прийнятті рішень, володіють необхідними навичками та мають підтримку з боку колег.

- *Модель характеристик роботи* (Job Characteristics Model): ця модель передбачає, що робота, яка має п'ять основних характеристик

(різноманітність навичок, ідентичність завдання, значущість завдання, автономія, зворотний зв'язок), сприяє підвищенню мотивації працівників.

У сучасному світі, де компанії функціонують у швидкоплинному та мінливому середовищі (економічні, політичні, соціальні, технологічні, культурні та екологічні фактори), разом створюють складний контекст для розвитку мотиваційних систем, рис.1.10.

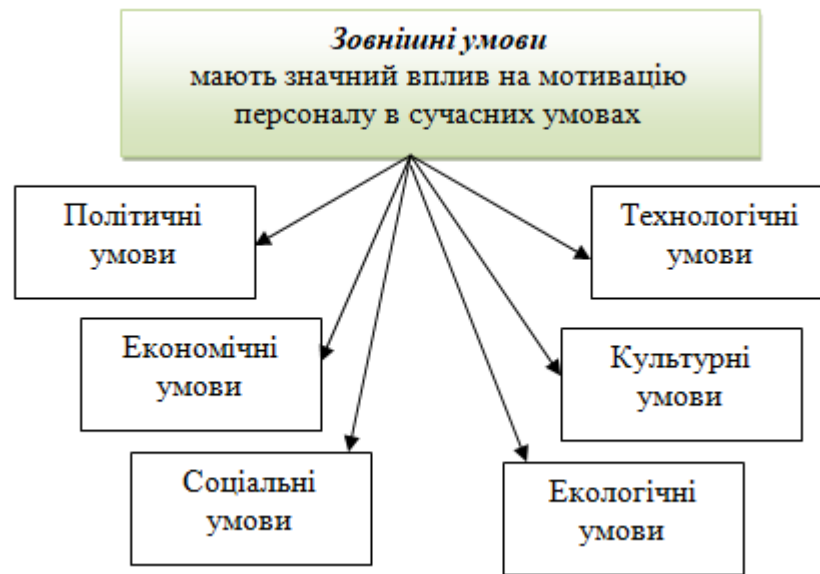


Рис. 1.10. Зовнішні умови що мають значний вплив на вмотивованість персоналу

Джерело: [27]

1. *Політичні та правові умови* [33]. Політична та правова стабільність безпосередньо впливають на бізнес-середовище та мотивацію працівників. Серед ключових аспектів:

- *Законодавство про працю*: правила, що регулюють працю, мінімальну заробітну плату, соціальні гарантії, умови праці, відпустки та робочий час, є важливим елементом мотиваційної системи. В країнах із чітко визначеним трудовим законодавством працівники відчувають себе більш захищеними, що підвищує їхню мотивацію до довгострокової співпраці;
- *Політична стабільність*: у країнах із політичною нестабільністю персонал відчуває невизначеність щодо свого майбутнього. Устойчиві

політичні умови сприяють розвитку організацій та довгостроковій мотивації персоналу;

- *Зміни у законодавстві*: часті зміни у законах створюють додатковий стрес для працівників і організацій. *Наприклад*, зміни у податковій політиці або в законах про соціальні гарантії впливають на мотивацію через необхідність постійної адаптації до нових умов.

2. *Економічні умови* [35]. Економічна ситуація визначає рівень матеріальних стимулів, які організація може пропонувати працівникам за умов:

- *Тенденції ринку праці*: при високому безробітті роботодавці менше приділяють уваги стимулюванню працівників через відсутність конкуренції за робочі місця. Навпаки, при низькому безробітті та високому попиті на кваліфікованих працівників організації змушені створювати привабливі умови для залучення та утримання талантів;

- *Рівень інфляції*: зростання інфляції знижує реальну купівельну спроможність заробітної плати. Якщо організація не коригує рівень оплати відповідно до інфляційних процесів, це може призвести до зниження мотивації через незадоволеність працівників фінансовими умовами;

- *Економічна стабільність*: у стабільні періоди компанії можуть планувати довгострокові стратегії мотивації, тоді як в умовах економічних криз мотиваційні програми можуть бути обмежені через необхідність зниження витрат;

- *Рівень оподаткування*: високі податки знижують реальні доходи працівників, що вимагає від роботодавців компенсаційних механізмів для підтримки мотивації, таких як додаткові бонуси чи соціальні пільги.

3. *Соціальні умови* [36]. Соціальні зміни та тенденції також формують мотивацію працівників. До основних соціальних факторів відносяться:

- *Зміни у суспільних цінностях*: різні покоління мають різні погляди на роботу та мотивацію. Сучасні працівники, особливо молоді покоління,

віддають перевагу балансу між роботою та особистим життям, розвитку та гнучким формам зайнятості;

➤ *Соціальні очікування*: соціум диктує певні стандарти успіху та престижу. *Наприклад*, в епоху соціальних медіа відчуття визнання з боку колективу та суспільства стає вагомим нематеріальним стимулом;

➤ *Соціальний статус та особисті обставини*: зміни в особистому житті, такі як шлюб, народження дітей або зміна життєвих пріоритетів впливають на мотивацію працівників. *Наприклад*, працівники з родинами можуть більше цінувати соціальні гарантії, такі як медичне страхування або гнучкий графік;

➤ *Демографічні зміни*: у структурі робочої сили, міграція, старіння населення, впливають на вимоги до умов праці, соціальних пакетів та можливостей професійного розвитку.

4. *Технологічні умови* [47]. Технологічний розвиток і впровадження інновацій також мають значний вплив на мотивацію працівників:

✚ *Автоматизація*: нові технології вдосконалюють робочі місця, викликаючи страх перед можливими скороченнями. Це є демотивацією, якщо компанія не забезпечує перекваліфікацію та розвиток нових навичок;

✚ *Цифровізація та віддалена робота*: технології дозволяють працівникам працювати дистанційно, що змінює підходи до мотивації. Для багатьох працівників можливість працювати віддалено або гнучко є важливим фактором мотивації;

✚ *розвиток персоналу*: у сучасному світі працівники мотивовані, коли відчувають, що організація інвестує в їхній розвиток. Компанії, які надають можливості для навчання новим технологіям, підвищують мотивацію працівників до професійного зростання.

5. *Культурні умови* [4]. Культурні фактори відіграють важливу роль у формуванні мотиваційної системи в організації. Основні аспекти впливу культури на мотивацію:

❖ *Національні та регіональні особливості*: у різних культурах ставлення до праці, часу, авторитету та співпраці може відрізнятися. *Наприклад*, в

одних країнах цінується індивідуалізм і автономія в роботі, тоді як в інших – колективізм та командна робота.

❖ *Корпоративна культура*: важливо, щоб корпоративна культура була узгоджена з особистими цінностями працівників;

❖ *Міжкультурні команди*: з глобалізацією та зростанням міжнародної співпраці все більше організацій працюють у міжкультурному середовищі. Для підтримки мотивації у таких командах важливо враховувати культурні відмінності та адаптувати мотиваційні стратегії.

б. *Екологічні умови* [35]. Зростаюча увага до питань екології та стійкого розвитку також впливає на мотивацію працівників:

✓ *Екологічна відповідальність*: організації, що демонструють екологічну відповідальність, можуть залучити та утримати працівників, для яких важливими є питання захисту довкілля. Це особливо актуально для молодих поколінь, які орієнтуються на стійкість та соціальну відповідальність;

✓ *Екологічні стандарти на робочих місцях*: створення екологічно чистих, безпечних та здорових умов праці (екологічно безпечні матеріали, енергоефективні технології).

В цілому, ефективна мотивація персоналу дозволяє компаніям досягати високих результатів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Успішні компанії повинні адаптувати свої стратегії мотивації з урахуванням цих факторів для підтримки продуктивності та вмотивованості персоналу.

Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу складний та безперервний процес. Впроваджуючи ефективні системи мотивації, засновані на теоретичних основах, необхідна постійна оцінка, адаптація систем мотивації до викликів сучасності та зворотній зв'язок для забезпечення успіху та організаційного зростання.

В умовах швидко змінюваного світу, впливу технологій та глобалізації, мотивація персоналу стає надзвичайно актуальною. Сучасні працівники цінують не лише фінансові винагороди, але й можливість професійного розвитку, гнучкість робочого графіка та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Необхідно створити середовище, в якому кожен співробітник відчуває себе цінним, отримує регулярний зворотний зв'язок і має можливість реалізувати свій потенціал.

У сучасному контексті також варто надати акцент на психологічний аспект мотивації; емоційний добробут працівників стає пріоритетом для організацій, які прагнуть зберегти високий рівень залученості та продуктивності. Ці складові разом формують основи для створення ефективної мотиваційної системи, яка відповідає вимогам сучасного ринку праці та покращує результати бізнесу. Своєю чергою, задоволені співробітники сприяють зростанню компанії, її репутації та конкурентоспроможності.

У першому розділі, ми зробили теоретичний огляд створення, розвитку та сучасності систем мотивації персоналу. В наступному розділі, ми проаналізуємо діючу систему мотивації персоналу на ПП «АКМЕ».

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «АКМЕ»

2.1. Загальна інформація створення й розвитку ПП «АКМЕ»

З 2012 року приватне підприємство «АКМЕ» входить до складу «Миколаївцемент» (до 2000 року – Миколаївський цементно-гірничий комбінат), аббревіатура ПрАТ «Миколаївцемент» [25].

Миколаївський цементний завод розташований на південному заході міста Миколаєва Львівської області. Вже 74 роки українці використовують цемент виробництва підприємства для будівництва.

План будівництва Миколаївський цементний нового цементного заводу потужністю 100 тис. тонн портландцементу на рік був затверджений ще в 1940 році, але через Другу світову війну його будівництво тривало 10 років. 14 червня 1950 року була введена в дію перша виробнича лінія.

У 1951 році, після введення в дію другої печі зі складним обладнанням, річна потужність виробництва становила 450 тис. тонн.

Після введення в дію третьої і четвертої ліній у 1957 році, п'ятої – у 1959 році, шостої технічної лінії – у 1961 році, виробнича потужність заводу зросла до 1 млн. 650 тис. тонн цементу на рік.

У 1974 році був розроблений технічний план будівництва сьомої і восьмої технологічних ліній, які були добудовані і введені в експлуатацію з 1983 по 1985 рік. За цей період завод вийшов на найбільшу виробничу потужність за свою історію – понад 3,1 млн тонн цементу на рік.

1995 рік – процес приватизації заводу, раніше перебував у державному управлінні як фонд державного майна. Завдяки конкуренції при корпоратизації фабрики компанія «Хорда» придбала 30% акцій, а «Градобанк» – 11%. Однак ці компанії фактично не інвестували в завод.

У 1999 році на український ринок вийшла ірландська CRH Group (Cement Roadstone Holding). CRH Group виробляє та постачає будівельні

матеріали, продукцію та інноваційні рішення для будівництва комерційної та житлової нерухомості та інфраструктурних проєктів. CRH Group входить до списку Fortune 500 найбільших компаній світу, Європейського індексу сталого розвитку Dow Jones (визначається за результатами оцінки 600 європейських компаній соціальної та екологічної відповідальності), основних фондових індексів. CRH Group – провідний світовий виробник будівельних матеріалів, що об'єднує 3100 компаній у 29 країнах [25].

Ірландська компанія CRH вийшла на український ринок через придбання Кам'янець-Подільського цементного заводу на Хмельниччині. Після входження Одеського цементного заводу та Миколаївцементу (Львівська область) до складу CRH компанія стала одним із лідерів українського цементного ринку, як показано на рис. 2.1.



Рис.2.1 Ірландська Група CRH увійшла на цементний ринок України, 1999 р.
Джерело: за [25]

У 2000-х роках група CRH реалізувала низку інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію, збільшення виробничих і логістичних можливостей, покращення екологічних показників, безпечних умов виробництва та праці. На заводі збудовано два цементно-транспортних термінали та модернізовано сировинний цех із встановленням замкнутого циклу помелу.

У 2013 році ПрАТ «Миколаївцемент» увійшло до складу групи CRH. Більш екологічна виробнича лінія була введена в експлуатацію після того, як було прийнято рішення закрити неефективну піч у мокрому режимі та замість неї використовувати клінкер з Кам'янець-Подільського цементного заводу CRH Group.

У період з 1999 по 2013 рік найбільш важливими інвестиційними проєктами, реалізованими компанією, стали:

- Організувати структуру управління заводом за європейським зразком;
- Комп'ютеризація підприємств;
- Підвищення кваліфікації (курси англійської мови);
- Вдосконалення системи охорони праці;
- Технологічний розвиток виробництва цементу та модернізація обладнання, зокрема: будівництво двох терміналів наливного відвантаження цементу, модернізація сировинного цеху, встановлення замкнутого циклу помелу, будівництво цементного заводу №9 із замкнутим циклом помелу, модифікація №4 Модернізація обертової печі (включаючи будівництво нового електрофільтра), заміна спалювання клінкеру в обертовій печі з природного газу на вугілля та альтернативні види палива (утилізовані автомобільні шини), технічні модифікації електрофільтра обертової печі та додавання цементу упаковки, можливість встановлення обладнання для штабелювання фасованого цементу [25].

- Поліпшити умови праці та побуту працівників та реалізувати Програми соціальної відповідальності та спонсорство міст і областей.

Окремим бізнесом української CRH Group є виробництво бетонних і залізобетонних виробів. Білоцерківський завод ЗБК «ПоліБетон Енерго» - підприємство, що спеціалізується на виробництві кронштейнів для ліній електропередач. Бетонний завод PoliBeton на півночі Одеси приєднався до CRH Group у 2020 році.

З осені 2021 року вищевказані цементні заводи працюватимуть під новим брендом «CEMARK». З листопада 2021 року у ПрАТ «Миколаївцемент» новий бренд – SEMARK [25].

22 листопада відбулася офіційна презентація нового бренду працівникам заводу та спілкування із зацікавленими сторонами, а також запущено новий веб-сайт www.cemark.ua. Компанія почала використовувати новий логотип на документах і з січня 2022 року цемент буде фасуватися в мішки під новим брендом SEMARK, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Виробництво готових для використання бетонних сумішей ПрАТ
«Миколаївцемент» за брендом SEMARK

Асортимент готової продукції		
Портландцемент Універсал – ПЦ II / Б-К (Ш-3) 400 	Портландцемент Стандарт – ПЦ II / А-Ш 400 	Портландцемент Суперцем – ПЦ I 500 

Джерело: за [25]

Станом на 2023 рік «Миколаївцемент» є лідером ринку в регіоні, ринок збуту - західний регіон України, займає лідируючі позиції серед вітчизняних і закордонних постачальників цементу.

ПрАТ «Миколаївцемент» є учасником галузевих та бізнес-асоціацій, рис.2.2.



Рис. 2.2 ПрАТ «Миколаївцемент», з 2021 р. новий бренд СЕМАРК – учасник галузевих та бізнес-асоціацій

Джерело: за [25]

У травні 2024 року СЕМАРК увійшов до списку 50 найкращих роботодавців України за версією Forbes Україна та Robota.ua. Цю нагороду компанія отримала за реалізацію численних ініціатив і корпоративних планів, що є свідченням спільності зусиль і зусиль усіх членів команди. У рамках опитування Forbes Україна та онлайн-платформи працевлаштування Robota.ua незалежні експерти та співробітники компанії оцінили СЕМАРК за низкою показників, серед яких: соціальні переваги, безпека, розвиток персоналу [25].

Імпорт товарів відбувається з: Австрії, Чехії, Данії, Німеччини, Угорщини, Індії, Італії, Нідерландів, Словаччини, Словенії, Швеції, Польщі.

Враховуючи розвиток та еволюцію «Миколаївцементу», наведемо загальний огляд становлення та розвитку підприємства з 1950 по 2024 рік, рис. 2.3.

Ребрендинг Українського цементного заводу CRH Group пов'язаний зі змінами глобальної структури брендів підприємств CRH Group – перетворенням CRH з бренду холдингової компанії на глобальний корпоративний бренд.

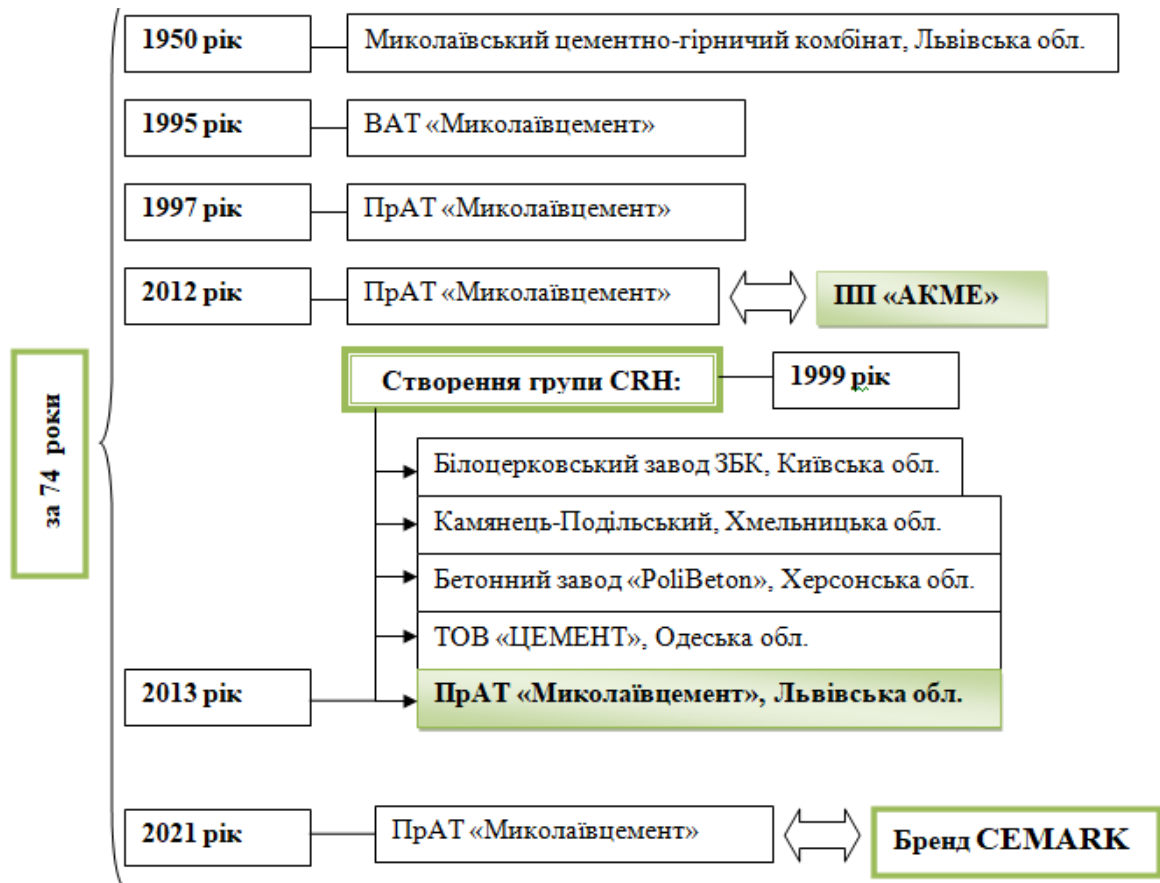


Рис.2.3 Еволюція становлення та розвитку «Миколаївцемент»
за 1950-2024 рр.

Джерело: складено автором за [25; 37]

Згідно з цією структурою, усі виробничі компанії групи працюють під власними місцевими брендами та вказують свою приналежність до CRH через слова A CRH COMPANY. Це чітко відображає одну з ключових цінностей групи – (ми працюємо локально, але працюємо як одна компанія).

ПрАТ «Миколаївцемент» залишається частиною CRH Group і продовжує дотримуватись принципів сталого розвитку та зосереджуватися на пріоритетних напрямках – охорона праці, охорона навколишнього середовища, співробітників, бізнес-етика та підтримка місцевої громади.

Наразі інвестиційний фокус ПрАТ «Миколаївцемент» зосереджений на покращенні екологічних показників, але пріоритетом залишається якість у всіх напрямках: належним чином мотивувати співробітників працювати ефективно, а споживачів залишати повністю задоволеними продукцією.

Видно, що ПП «АКМЕ» входить до складу ПрАТ «Миколаївцемент» з 2012 року.

2.2 Аналіз діяльності підприємства та кадрового складу ПП «АКМЕ»

Цемент – стратегічна галузь української промисловості. Це важливий компонент у будівництві критичної інфраструктури, доріг, залізниць та офісних будівель. За останні 25 років Україна продемонструвала величезний попит, і в міру того, як країна продовжує відбудовуватися та відбудовуватися, потреба країни в цементі стане ще більшою.

До повномасштабного вторгнення український ринок цементу виробляв 10,5 млн тонн на рік. Ринок скоротиться приблизно до 4,5 мільйона тонн у 2022 році, але поступово відновиться до 6,1 мільйона тонн у 2023 році, що дає людям велику надію, особливо в західному регіоні, де будівельна галузь є набагато стійкішою.

Більш детально розглянемо функціонування ПП «АКМЕ», табл.2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ПП «АКМЕ»

Повне найменування	Приватне підприємство «АКМЕ»
Зареєстрований:	Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування у 2012 р. – входить до складу ПрАТ «Миколаєвцемент»
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	UA46100110010094231
Діяльність:	Основний вид діяльності (КВЕД) – 23.51 Виробництво цементу. <i>Інші:</i> 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи. 71.20 Технічні випробування та дослідження. 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю. 08.12 Добування піску, гравію, глини і каоліну <i>Галузь:</i> Будівництво (будівельно-монтажні та проектні роботи, виробництво та реалізація будівельних матеріалів)
Місцезнаходження	Україна, 81600 м. Миколаїв, Львівська обл. Стрийський район, Стрийське шосе, будинок 1.
Сайт	www.cemark.ua

Джерело: складено автором за [25; 37]

Розглянемо організаційну структуру діяльності ПрАТ «Миколаєвцемент», до складу якого входить ПП «АКМЕ» з 2012 року, рис.2.4.

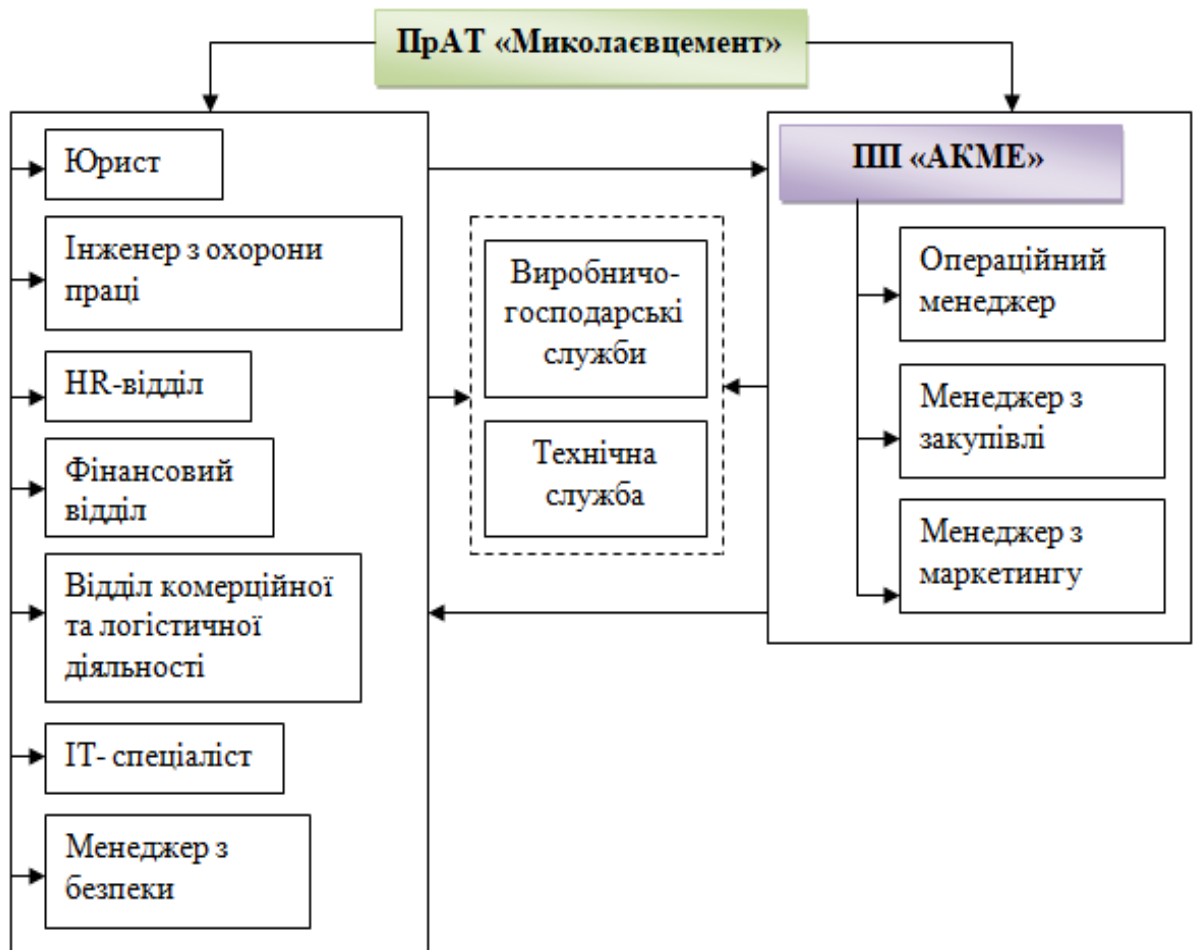


Рис.2.4 Організаційна структура ПрАТ «Миколаєвцемент», 2023 р.

Джерело: складено автором за [31; 37]

Завдяки аналізу організаційної структури ми можемо віднести її до типу лінійно-функціональної структури управління. ПрАТ «Миколаївцемент» – багаторічний та відповідальний партнер, який цінує та поважає своє співробітників, співробітників підрядних організацій, клієнтів і партнерів. Соціальна відповідальність перед суспільством і країною, застосовує найкращі світові бізнес-практики.

Варто зазначити, що станом на 2021 рік на ПрАТ «Миколаївцемент» працювало 442 осіб, з яких 48 осіб - представники ПП «АКМЕ». Станом на 2023 рік чисельність персоналу суттєво скоротилася до 133 осіб, з яких 27 – представники ПП.

Компанія зосередила свої зусилля та кошти на серії інвестиційних проєктів, спрямованих на покращення позицій компанії з точки зору екологічних показників, таких як виробнича діяльність, виробничі потужності, контроль якості, зберігання та транспортування, рис. 2.5.

Аналіз господарської діяльності ПП «АКМЕ» за 2021-2023 рр. представлено в табл.2.3.

Із табл.2.3 видно, що не дивлячись на кризові умови в країні, підприємство має позитивні тенденції розвитку своєї діяльності. За всіма показниками відбувається незначне, але все ж таки збільшення. Так, у 2022 році відбувається зменшення майже усіх економічних показників діяльності підприємства, але у 2023 році відбувається зростання, не дивлячись на постійне зменшення чисельності персоналу, за звітний період. Причина такої ситуації, це дестабілізація економічної ситуації в країні, яка вплинула на підвищення цін на матеріали і виробничу сировину, а самі ціни на виробництво збільшувалися повільними темпами.

2022 рік – важкий для нашої країни рік військового вторгнення Росії. Ця криза відчувається в економіці всієї країни. Масова мобілізація у 2022-2023 роках, що суттєво відбивається на кількісному та якісному її кадровому складі.

Прибуток будь-якої організації багато в чому залежить від професіоналізму її фахівців. Теоретично будь-яка організація може досягти своїх найвищих цілей, якщо в ній є фахівці, здатні вирішити поставлені завдання.

У будь-якій сфері люди є найважливішим ресурсом організації. Люди є найскладнішими об'єктами управління в організаціях, оскільки, на відміну від фізичних факторів виробництва, люди живі. Тому вони мають здатність приймати самостійні рішення, діяти, критично оцінювати те, що від них вимагається, мати власні інтереси тощо.

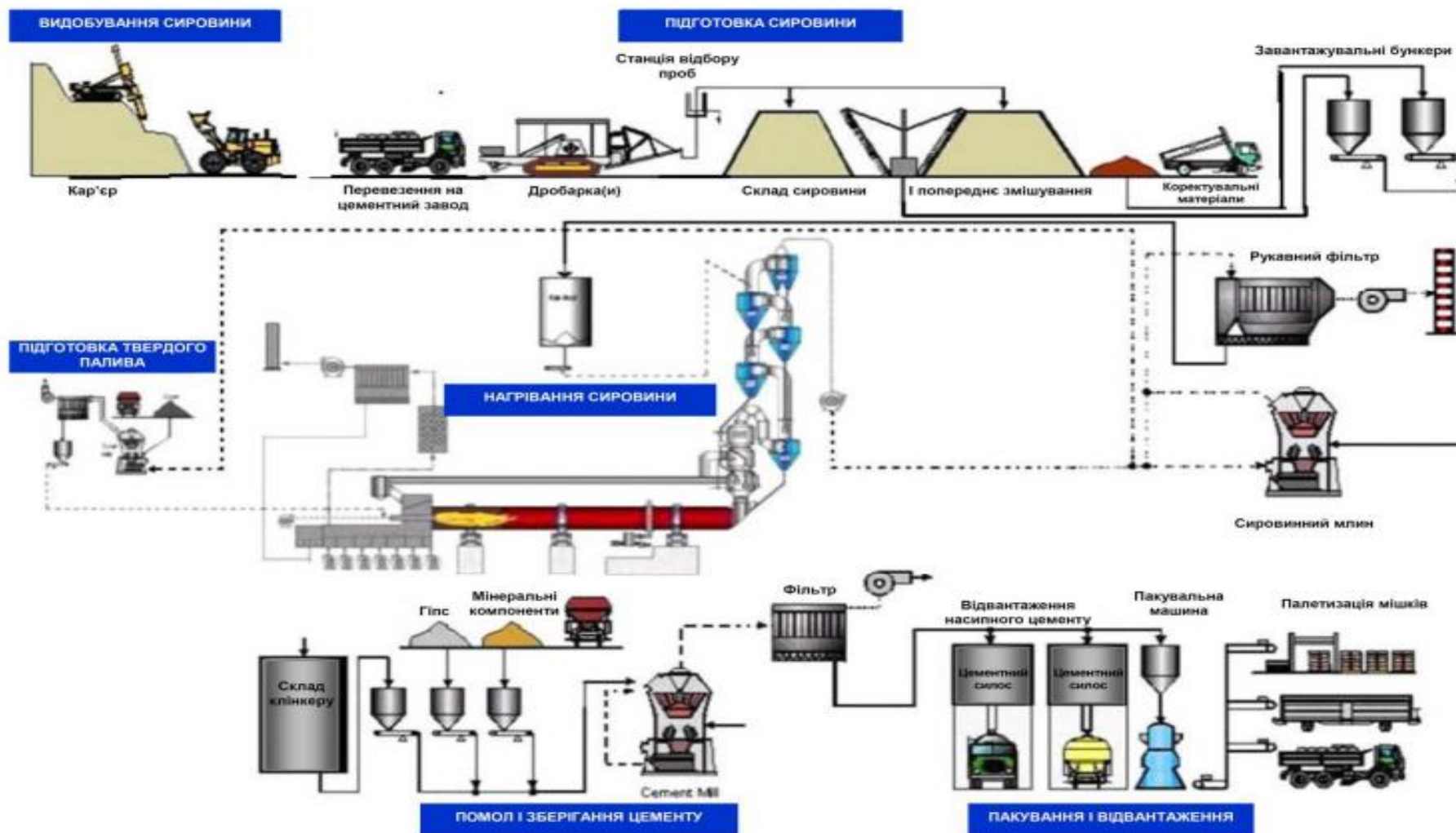


Рис.2.5 Схема типового технологічного процесу виготовлення цементу в ПрАТ «Миколаєвцемент» за сухим способом

Джерело: за [37]

Таблиця 2.3

Економічні показники діяльності ПП «АКМЕ» за 2021-2023 рр.

(тис. грн.)

	Показники	2021	2022	2023	Темп зростання 2023/2021, %
1	Обсяг виготовленої продукції	204 653	139 734	223 755	109,3
2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	184 518,3	119 211,8	205 310,9	111,3
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	132 767,6	98 186,2	148 143,8	111,6
4	Виручка від реалізації (2-3)	51 750,7	21 025,6	57 167,1	110,5
5	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34 750,2	17 631,1	42 295,4	121,7
6	Основні засоби	333 272	284 629	294 766	88,4
	- первісна вартість	650 008	599 829	628 476	96,7
	- знос	316 736	315 200	333 713	105,4
7	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12 690,2	10 128,9	8 414,7	66,3
8	Витрати на збут	2 540,4	7 606,8	9 383,6	369,4
9	Адміністративні витрати	10 038	6 450,8	11 016,4	109,7
10	Витрати на оплату праці (ФОП)	7 200	7 266	7 678,8	106,7
11	Відрахування на соціальні заходи	1 071,8	2 755,4	2 841,1	265,1
12	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48	35	27	56,3
13	Середньомісячна заробітна плата, грн.	12 500	17 300	23 700	189,6

Джерело: складено та розраховано автором за [30; 32]

Проаналізуємо персонал ПП «АКМЕ» за характером трудових функцій та статтю, табл.2.4.

Як було вище зазначено, за звітний період, відбувається постійне зменшення персоналу. Найбільша кількість персоналу, це робітники – працівники цехів та технічного обслуговування.

Таблиця 2.4

Розподіл персоналу ПП «АКМЕ» за 2021-2023 рр.,
за характером трудових функцій та статтю

(осіб)

Категорія	2021	2022	2023	Відхилення 2023-2021, (+/-)
Керівники	1	1	1	-
Менеджери	5	4	4	-1
Робітники	42	30	22	-20
Всього	48	35	27	-21
<i>із них:</i>				
чоловіки	32	15	12	-20
жінки	16	20	15	-1

Джерело: складено та розраховано автором за [30; 32]

Із табл.2.4 видно зменшення працівників чоловічої статті на 20 осіб та чисельність працюючих жінок складає половину персоналу підприємства. Більшість жінок пройшли перенавчання та зараз успішно виконують роботу, яку раніше виконували чоловіки, рис. 2.6.



Рис. 2.6 Впровадження й розвиток жіночої праці на ПП «АКМЕ»

Джерело: за [25]

Проаналізуємо якісний склад персоналу ПП «АКМЕ», табл.2.5 та рис. 2.7.

Із табл.2.5 видно, що значне зменшення персоналу відбувається в категорії 21-45 років. Відбувається збільшення персоналу передпенсійного віку та з 2022 року – є персонал пенсійного віку. Наведена динаміка лише підтверджує ситуацію кризового стану загалом по країні щодо призовного віку. І якщо до 2021 р. на підприємстві не працювали пенсіонери, то за умов невизначеності ситуація змінилася.

Таблиця 2.5

**Якісний склад персоналу (вік, стаж роботи) на
ПП «АКМЕ» за 2021-2023 рр. (осіб)**

	Категорія персоналу	Роки			Відхилення 2023-2021, (+/-)
		2021	2022	2023	
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб <i>із них:</i>	48	35	27	-21
<i>Віковий склад персоналу</i>					
2	чисельність працюючих у віці, 15-20 років	2	3	3	1
3	21-35 років	15	10	3	-12
4	36-45 років	20	7	3	-17
5	46-55 років	8	10	10	2
6	передпенсійного віку, 56-60 років	3	3	4	1
7	працюючих пенсіонерів, старші 60 років	-	2	4	4
<i>Стаж роботи персоналу</i>					
1	менше 1 року	1	2	2	1
2	більше 1 року	2	1	3	1
3	2-4 роки	20	11	4	-16
4	5-10 років	16	12	7	-9
5	Більше 10 років	9	9	11	2

Джерело: складено та розраховано автором за [30; 32]

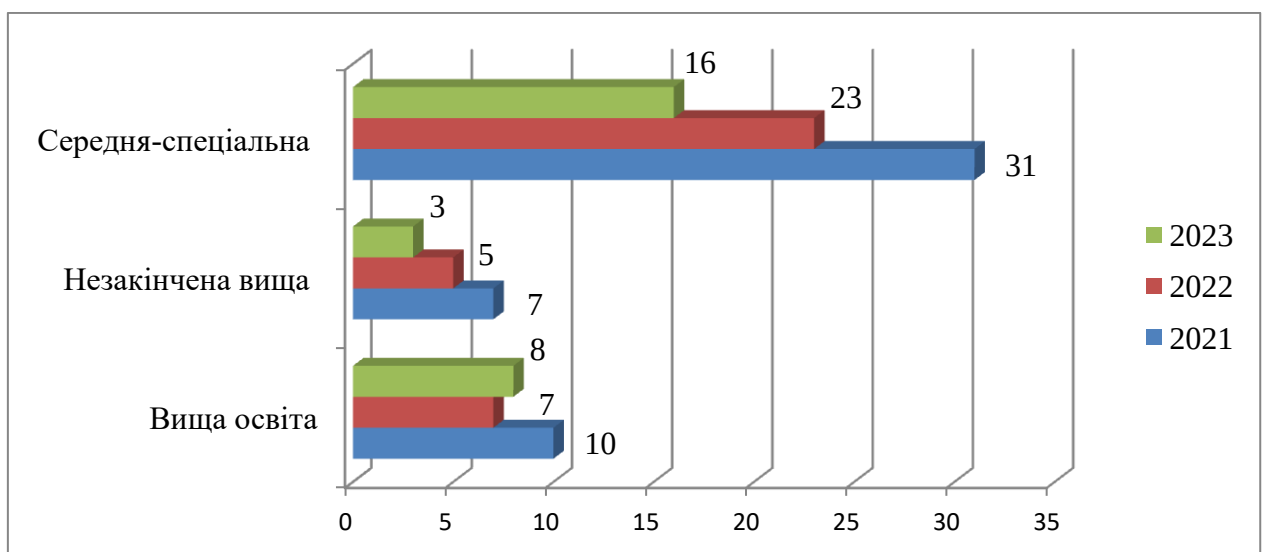


Рис.2.7 Рівень освіти персоналу ПП «АКМЕ» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено автором за [30; 32]

Щодо стажу роботи та освітнього рівня персоналу, рис.2.7 видно, що підприємство працює з молоддю, надає можливість набуття професійного досвіду і без закінчення навчального закладу.

Більш детально проаналізуємо динаміку руху персоналу на досліджуємому підприємстві, за звітний період, табл.2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка руху робочої сили ПП «АКМЕ» за 2021-2023 рр.

Показники руху персоналу	2021	2022	2023	Відхилення 2023-2021, (+/-)
Прийнято, осіб	15	3	5	-10
Вибуло осіб усього	5	13	8	3
<i>у тому числі з причин:</i>				
- власне бажання	2	10	5	3
- порушення трудової дисципліни	2	2	2	0
- вихід на пенсію	1	1	-	-
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	48	35	27	-21
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	2	1	3	1
Коефіцієнт обороту з прийому $K_{п} = \frac{Ч_{п}}{Ч}$	0,3	0,1	0,2	-0,1
Коефіцієнт обороту зі звільнення $K_{з} = \frac{Ч_{з}}{Ч}$	0,1	0,4	0,3	0,2
Загальний коефіцієнт обороту $K_{з.об.} = (K_{п}) + (K_{з})$	0,4	0,5	0,5	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл.} = \frac{Ч_{з\ пов.пр}}{Ч}$	0,06	0,3	0,2	0,14
Коефіцієнт стабільності персоналу $K_{с} = \frac{Ч}{Ч_{п}} > 1$	0,04	0,03	0,11	0,07

Джерело: складено та розраховано автором за [30; 32]

Із таблиці видно, що відбувається природний рух персоналу на підприємстві (прийнято/вибуло). Треба зазначити, що за звітний період, на жаль, є випадки звільнення за порушення трудової дисципліни.

При загальній ситуації звільнення та прийому, коефіцієнт загального обороту та стабільності персоналу мають тенденцію до покращення при достатньо ще високому показнику коефіцієнта плинності персоналу.

Висока плинність кадрів вказує на те, що компанія відчуває втрату досвіду та знань, нестабільність команди та збільшення витрат на пошук і найм нових працівників. На жаль, зараз багато підприємств перебувають у такому становищі. Однак, з іншого боку, збільшення плинності кадрів може сприяти інноваціям і прискорювати процес адаптації до змін у бізнес-середовищі. Отже, вплив збільшення плинності кадрів в умовах невизначеності залежить від конкретних обставин організації.

Проаналізуємо систему мотивації та заохочення співробітників компанії. Найбільшою мотивацією до роботи є рівень винагороди (заробітна плата). Фонд оплати праці (ФОП) є основним економічним показником оплати праці і широко використовується в господарській практиці, статистичній звітності та економічному аналізі. Фонд заробітної плати розраховується за місяць, квартал і рік.

Із аналізу ФОП на ПП «АКМЕ», нами з'ясовано, що він складається із 75% основного фонду заробітної плати та 25% додаткового фонду заробітної плати, рис.2.8.

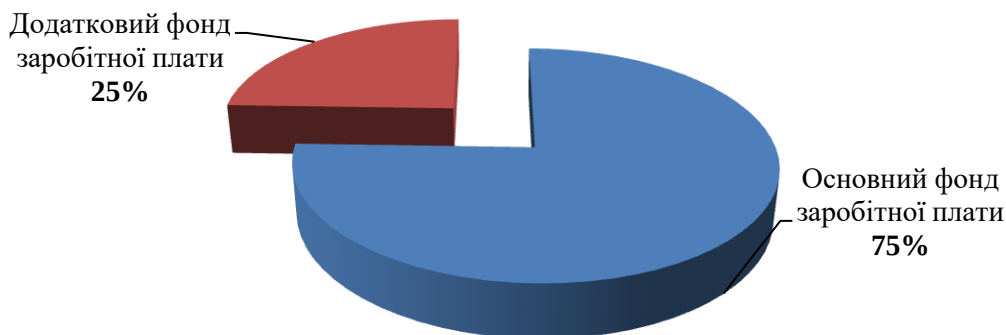


Рис.2.8 Структура фонду оплати праці на ПП «АКМЕ», 2023 р.
Джерело: складено автором за [30; 31]

В свою чергу додатковий фонд заробітної плати розподіляється на: надбавки та доплати; премії та винагороди; оплату за невідпрацьований час (щорічні відпустки, лікарняні тощо) та заохочувальні й компенсаційні виплати, рис.2.9.

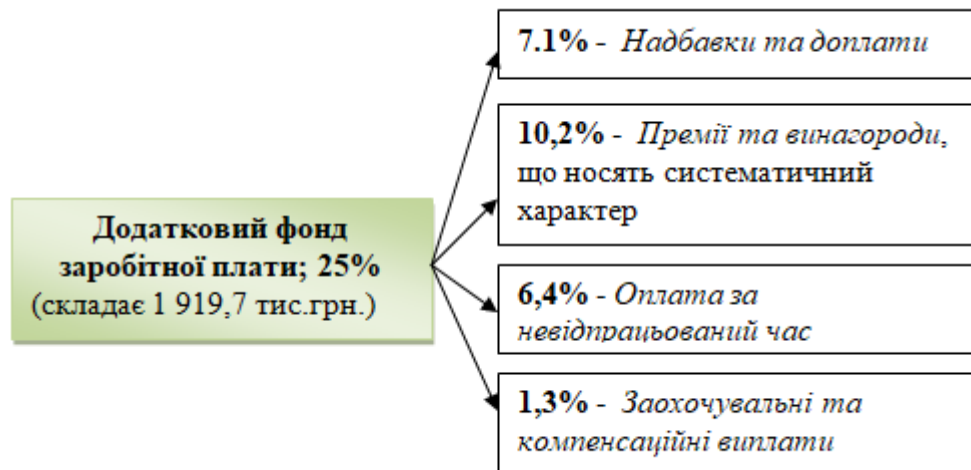


Рис.2.9 Структура додаткового фонду заробітної плати на
ПП «АКМЕ», 2023 р.

Джерело: складено автором за [30; 31]

Розглянемо надбавки, доплати та премії до заробітної плати, які діють на ПП «АКМЕ», табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Надбавки, доплати та премії до заробітної плати, які діють
на ПП «АКМЕ» за 2021-2023 рр.

Додаткові виплати	2021-2023 р.р.
Доплати	Доплата за роботу в вечірній час становить 20% від окладу і нараховується за фактично відпрацьовані протягом місяця години доби з 18-00 до 22-00. Доплата за роботу нічний час становить 35% від окладу і нараховується за фактично відпрацьовані протягом місяця години доби з 22-00 до 06-00. Доплата за додатково відпрацьований час, при необхідності залучення працівника до понаднормової роботи, здійснюється в подвійному розмірі. Або працівнику надається інший день відпочинку.
Надбавки	У випадку виконання працівником (на постійній або тимчасовій основі) додаткових обов'язків, за рішенням адміністрації, йому може встановлюватися надбавки за розширення зони обслуговування При відсутності роботи в структурному підрозділі, робітники забезпечуються іншою роботою. У випадку відсутності можливості забезпечити працівника іншою роботою, адміністрація підприємства може підтвердити наявність факту простою, оплата якого проводиться у відповідності до діючого Законодавства.
Премії	Максимальний розмір премії для працівників, які отримують змінну частину, за результатами оцінки успішного виконання протягом року, становить 10% від постійної частини заробітної плати, отриманої протягом року, з яких: 50% премії, за результатами оцінки успішного виконання протягом року, залежить від особистих завдань згідно річної оцінки діяльності та залежить від фінансових показників роботи.

Джерело: складено автором за [32]

Проаналізуємо наскільки рівень заробітної плати ПП «АКМЕ» є конкурентоспроможним на рівні галузі (Будівництво), Львівської обл. та по Україні взагалі, табл.2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз рівня середньомісячної заробітної плати у порівнянні з ПП «АКМЕ», галузі, Львівської обл. та України за 2021-2023 рр.

Показники, грн.	2021	2022	2023	Темп зростання 2023/2021, %
Середня з/п ПП«АКМЕ»	12 500	17 300	23 700	189,6
Середня з/п у Львівській обл.	12 530	12 936*	18 666	148,9
Середня з/п по галузі	11 289	9 781*	12 634	111,9
Середня з/п по Україні за видами економічної діяльності	14 014	14 847*	17 442	124,5

* за січень, 2022 р.

Джерело: складено та розраховано автором за [30; 5; 8]

Із табл.2.8 видно, що за звітний період, середня заробітна плата на ПП «АКМЕ» зросла найбільше, майже на 90% у порівнянні з іншими досліджуваними рівнями. Найменше зростання середньої заробітної плати відбувається по галузі (Будівництво) й по Україні взагалі – 11.9% та 24,5% відповідно. Наведений аналіз говорить про те, що рівень середньої заробітної плати на ПП «АКМЕ» доволі конкурентоздатний, динаміка є позитивною до збільшення, тому персонал підприємства має більше мотивації виконувати свою роботу якісніше та ефективніше, щоб працювати на даному підприємстві якомога довше.

Суто матеріальні стимули на підприємствах не можуть досягти очікуваних результатів, оскільки працівники окрім фізіологічних потреб (задоволення рівня заробітної плати) мають інші вимоги вищого рівня. Крім того, системна орієнтація лише на матеріальне заохочення призведе до збільшення витрат на персонал і є не вигідною для підприємства. Тому невід'ємною частиною системи мотивації працівників є нематеріальне стимулювання.

ПП «АКМЕ» використовує стимулюючу програму для персоналу, яка поєднує як матеріальні так і нематеріальні заохочення персоналу, табл.2.9.

Таблиця 2.9

Нематеріальні заходи щодо мотивації персоналу ПП «АКМЕ»

	Заходи	Сутність
1	Допомога співробітнику в моменти, важливі для нього та його сім'ї	Матеріальна допомога працівникам у випадку: весілля, декретної відпустки, народження дитини, ювілейні дати, виходу пенсії, смерті близьких родичів, форс-мажорних ситуацій
2	Соціальний пакет	Добровільне медичне страхування: включаючи стоматологічні послуги і можливість застрахувати своїх родичів по корпоративним цінами; страхування життя, страхування від нещасного випадку; компенсація харчування; додаткові виплати за відрядження.
3	Нематеріальна складова компенсаційного пакету	Проведення корпоративних командних турнірів по ігровим видам спорту (футбол, настільний теніс, шахи); корпоративні свята; новорічні подарунки для дітей співробітників; надання безкоштовного харчування на робочому місці.

Джерело: складено автором за [37]

Нематеріальна мотивація людей відіграє важливу роль у невизначених ситуаціях, оскільки допомагає створити гарну атмосферу в команді, підтримує індивідуальні потреби та мотивує працівників незалежно від зовнішніх обставин. Це можна продемонструвати наданням можливостей для самореалізації, похвалою та визнанням досягнутих результатів, розвитком умінь і навичок, створенням комфортних умов праці. Такий підхід підвищує мотивацію співробітників, залучає їх до виконання важливих завдань і допомагає підтримувати ефективність і продуктивність команди.

Системи стимулювання необхідно постійно оновлювати та модифікувати, щоб адаптувати їх до поточних ринкових умов.

В наступному розділі проаналізуємо ефективність мотивації персоналу ПП «АКМЕ», бо це є критично важливо для успіху будь-якої організації. Це сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників, що в свою чергу може позитивно позначитися на фінансовому стані компанії.

2.3. Дослідження діючої системи мотивації персоналу на приватному підприємстві

Мотивація персоналу на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні продуктивності та задоволеності співробітників. Для досягнення цієї мети, важливо мати систему стимулювання, яка включає в себе різноманітні методи інцентивів, такі як фінансові бонуси, професійний розвиток, подяки за високі результати та інші форми визнання зусиль співробітників.

Актуальність наявності системи мотивації працівників на підприємстві в умовах невизначеності це мотивовані працівники з більшою ймовірністю залишатимуться залученими, продуктивними та відданими навіть у невизначених обставинах. Добре розроблена система мотивації допомагає підвищити моральний дух співробітників, підвищити задоволеність роботою та створити позитивне робоче середовище.

Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві може бути визначена через ряд факторів. Найважливішими з них є чіткість та прозорість мети та завдань, які ставляться перед працівниками. Також важливо, щоб ці цілі були досяжними та мотивуючими для персоналу.

Додатково, ефективна система стимулювання, це індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його потреби та мотиваційні фактори; створення сприятливого робочого середовища.

Щоб мати ефективну систему мотивації на підприємстві треба проводити її оцінку. Оцінка системи мотивації співробітників компанії має вирішальне значення для забезпечення продуктивної та залученої робочої сили. До її характеристик відносяться показники наведені в табл.2.10 [14, 15]:

Проводивши аналіз цих аспектів, компанії можуть визначити сильні сторони та області для вдосконалення своїх стратегій мотивації, що зрештою призведе до більш задоволеної та мотивованої робочої сили.

Ефективна система стимулювання персоналу підприємства повинна реалізовувати такі моменти: залучення та утримання працівників,

Таблиця 2.10

Показники оцінки системи мотивації персоналу

	Показники	Розрахунок
1	<i>Зарплатомісткість, інтенсивність заробітної плати, яка являє собою величину вартості праці (сума витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції):</i>	$ЗМ = \Phi ОП / ВП (РП) , \quad (3.1)$ де: ЗМ – зарплатомісткість продукції; ФОП – фонд оплати праці; ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції.
2	<i>Продуктивність праці, яка характеризує ефективність праці, визначається як відношення кількості виготовленої продукції до затрат праці на її виготовлення:</i>	$ПП = Q / \bar{Ч} , \quad (3.2)$ де: ПП – продуктивність праці; Q – обсяг виготовленої продукції; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу.
3	<i>Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, що показує, наскільки зростання продуктивності праці випереджає темпи зростання середньої зарплати:</i>	$K_{вип} = I_{пп} / I_{зп} , \quad (3.3)$ де: $K_{вип}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці; $I_{пп}$ – індекс зростання продуктивності праці; $I_{зп}$ – індекс зростання середньої заробітної плати.
4	<i>Коефіцієнт плинності кадрів. Під плинністю працівників розуміють співвідношення кількості працівників, які за власним бажанням заявили про звільнення, до середньооблікової чисельності працівників:</i>	$K_{пл.} = Ч_{зв} / \bar{Ч} , \quad (3.4)$ де: $K_{пл.}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{зв}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників
5	<i>Коефіцієнт трудової дисципліни являє собою кількісну частку дисципліни праці. Випадки порушення трудової дисципліни у співвідношенні до середньооблікової чисельності працівників:</i>	$K_{тд} = П_{тд} / \bar{Ч} , \quad (3.5)$ де: $K_{тд}$ – коефіцієнт трудової дисципліни; $П_{тд}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Джерело: [14; 15]

підвищення ефективності праці та рівня трудової дисципліни.

За допомогою вищенаведених показників (3.1-3.5) зробимо відповідні розрахунки щодо оцінки ефективності системи мотивації на ПП «АКМЕ» за звітний період, табл.2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на ПП «АКМЕ»,
за 2021-2023 рр.

Показники, грн.	2021	2022	2023	Темп зростання 2023/2021, %
Середня з/п ПП«АКМЕ», грн.	12 500	17 300	23 700	189,6
Зарплатомісткість, тис.грн.	0,04	0,06	0,04	100,0
Продуктивність праці (ПП), тис.грн.	4263,6	3992,4	8287,2	194,4
				Відхилення 2023-2021, (+/-)
Коефіцієнт випередження зростання ПП	0,34	0,23	0,35	0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,3	0,2	0,14
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,04	0,06	0,07	0,03

Джерело: розраховано автором (показники для розрахунків взято із табл.2.3 та 2.10)

Із проведених розрахунків випливає, що:

- *зарплатомісткість*, за звітний період, майже не змінилася, на 1 грн. прибутку від реалізації - від 0,04 - 0,06 грн. йде на витрати оплати праці;
- *продуктивність праці* (ПП) має тенденцію збільшення, особливо у 2023 р.;
- *коефіцієнт випередження зростання ПП*: хоча середня заробітна плата та продуктивність праці зросли протягом звітного періоду, зростання ПП продовжувало перевищувати середні рівні заробітної плати 4,8% (94,4-89,6);
- *коефіцієнт плинності* великий, але у 2023 р. цей показник зменшився – на це є обґрунтовані висновки пов'язані з мобілізацією;
- *коефіцієнт трудової дисципліни*, постійно збільшується, за звітний період. Існує багато причин, які можуть призводити до збільшення

показників порушення трудової дисципліни: відсутність чітких правил і процедур в організації, неефективне керівництво, конфлікти в колективі, відсутність мотивації на робочому місці, низька заробітна плата, недостатність комунікації між співробітниками та керівництвом, а також відсутність можливостей для професійного розвитку.

Проведення соціологічних досліджень щодо вмотивованості персоналу у сучасному бізнес-середовищі є дуже актуальним, оскільки мотивація персоналу впливає на продуктивність та ефективність роботи компанії. Ці дослідження допомагають розуміти, які фактори є найбільш важливими для співробітників. Такі дослідження можуть допомогти компаніям вдосконалити свою стратегію управління персоналом та підвищити загальну ефективність бізнесу.

За термін проходження виробничої практики нами було проведено соціологічне дослідження, за допомогою гугл-форми, щодо ефективності діючої системи мотивації персоналу ПП «АКМЕ» (задоволеності персоналу діючою системою мотивації). Опитуванням було охоплено майже усіх співробітників підприємства, 25 осіб.

Підсумки відповідей на поставлені питання наведено в рис.2.10-2.15.



Рис.2.10 Наскільки поінформований персонал ПП «АКМЕ» щодо системи мотивації персоналу, %

Джерело: складено автором за підсумками опитування

Із наведеного рис.2.10 видно, більшість персоналу 67% (17 осіб) поінформовані про діючу систему мотивації на підприємстві, а 33% (8 осіб)

лише частково знають про її існування. Позитивним є те, що не має тих, хто взагалі не чув про мотиваційну систему на підприємстві.

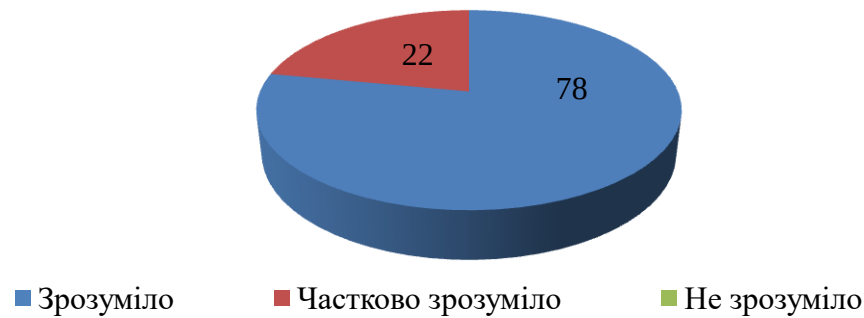


Рис.2.11 Зрозумілість системи мотивації персоналу ПП «АКМЕ», %
Джерело: складено автором за підсумками опитування

Як зазначено на рис. 2.11, більшості персоналу зрозуміла система мотивації – 78% (19 осіб), але 22% (6 осіб) її не розуміють.

На підприємстві 72% (18 осіб) респондентів зазначили психологічне перевантаження від роботи, рис. 2.12.

Психологічне перенавантаження при виконанні роботи може бути пов'язане з надмірним обсягом завдань, вимогами до результатів, 49абл.49ее або недостатнім відпочинком. Також це може бути наслідком відчуття неефективності або відчуття переважання відповідальності. Для запобігання психологічному перенавантаженню важливо встановлювати раціональні межі робочого часу, вміти делегувати завдання, використовувати стратегії для керування та забезпечувати собі достатній відпочинок.

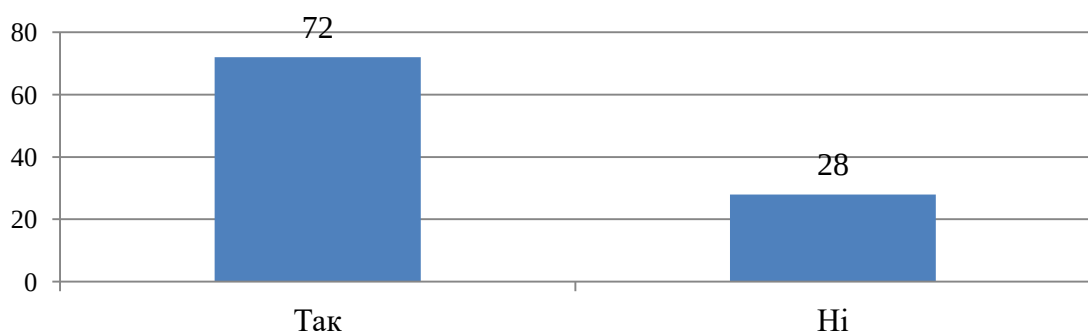


Рис.2.12 Наявність відчуття психологічного перевантаження від виконаної роботи, %

Джерело: складено автором за підсумками опитування

Думки про підвищення рівня заробітної плати, рис.2.13, з'являються у більшості респондентів – 59% (15 осіб).

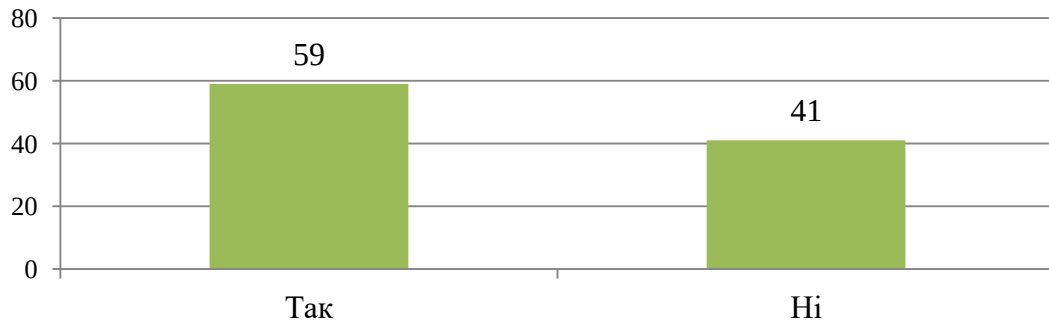


Рис.2.13 Думки про те, як підвищити рівень своєї заробітної плати, %

Джерело: складено автором за підсумками опитування

На нашу думку, це може бути пов'язано з:

- *підвищення кваліфікації*: може допомогти отримати більш високооплачувану роботу або отримати підвищення на поточній;
- *досвід роботи*: збільшення досвіду в галузі призводить до більш високооплачуваної роботи або збільшення зарплати;
- *пунктуальність та професіоналізм*: ставлення до своєї роботи та виконання обов'язків з відповідальністю може бути сприйнято роботодавцем і призвести до пропозиції про підвищення;
- *ринкові умови*: ситуація на ринку праці може впливати на можливість підвищення оплати праці в конкретний момент часу.

Більшість персоналу ПП «АКМЕ», 73% (18 осіб) вважають, що підприємство повинно більше надавати можливостей для кар'єрного зростання, рис.2.14.

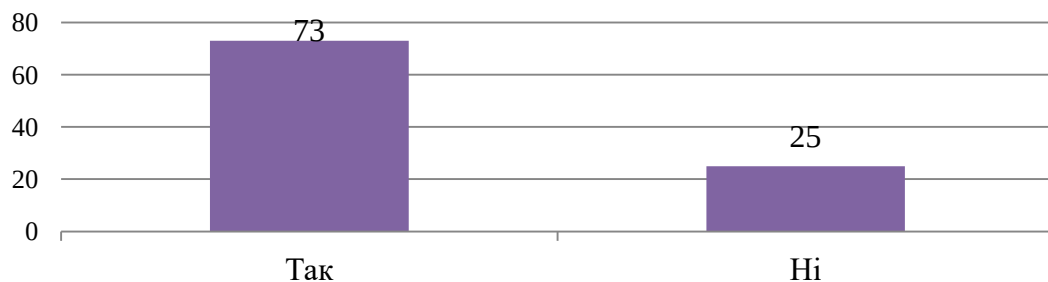


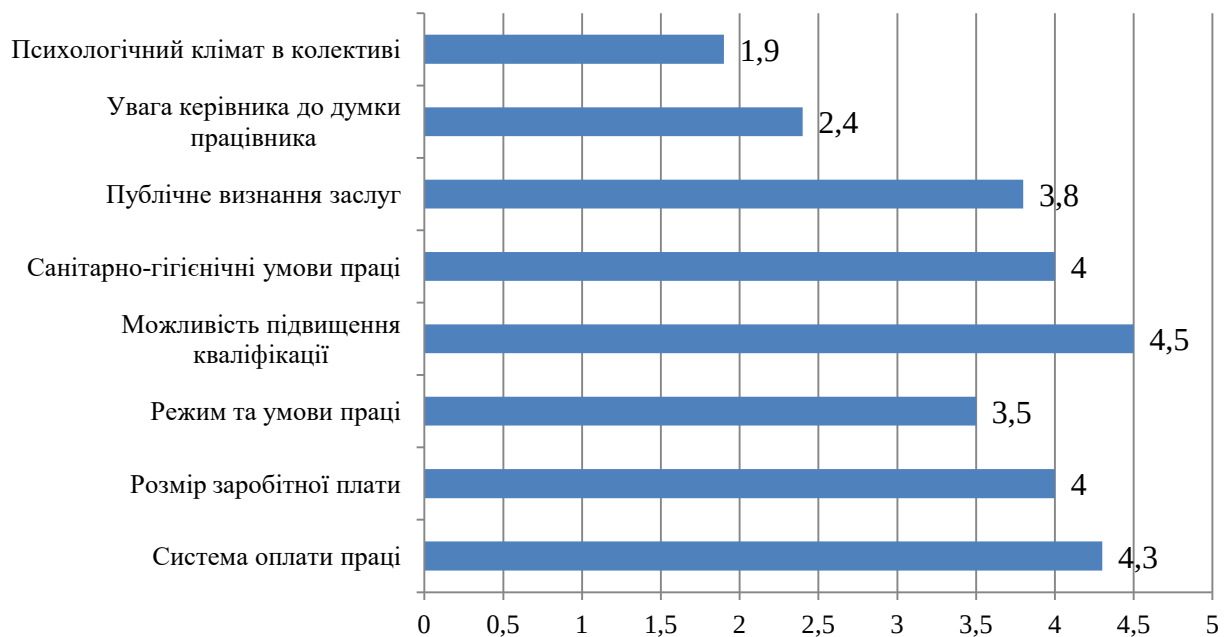
Рис.2.14 Підприємство повинно надавати більше можливостей для кар'єрного зростання, %

Джерело: складено автором за підсумками опитування

На нашу думку, підприємство повинно надавати більше можливостей для кар'єрного зростання свого персоналу. *По-перше*, це допомагає залучити та утримувати талановитих співробітників, оскільки люди зазвичай шукають роботу, де можуть розвиватися та просуватися в кар'єрі.

По-друге, стимулювання кар'єрного зростання може підвищити мотивацію та продуктивність персоналу, оскільки люди більше залучені до роботи, коли бачать можливості для розвитку. Також, це сприяє покращенню робочого клімату та створює лояльне відношення співробітників до підприємства.

При проведенні моніторингу діючої системи мотивації на підприємстві, ми за 5-и бальною оцінкою, попросили співробітників оцінити рівень своєї задоволеності щодо окремих складових системи мотивації на ПП «АКМЕ», рис.2.15.



*за 5-и бальною оцінкою

Рис.2.15 Рівень задоволеності персоналу окремими складовими системи мотивації на ПП «АКМЕ», бали

Джерело: складено автором за підсумками опитування

Як видно із рис.2.15 найменшу оцінку отримали: психологічний клімат в колективі – 1,9 бали; увага керівника до думки персоналу – 2,4 бали та режим й умови праці – 3, 5 балів.

Вищенаведена ситуація веде до погіршення робочої ефективності, зниження мотивації співробітників, виникнення конфліктів та загального незадоволення на роботі. Коли співробітники відчують, що їхні думки та потреби не беруться до уваги, це приводить до втрати довіри до керівництва та відчуття невизнання своєї ролі в колективі. Ефективний взаємозв'язок та взаєморозуміння між керівниками та підлеглими дуже важливі для успішної діяльності організації.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження на ПП «АКМЕ» можна зазначити позитивні та негативні сторони в діючій системі мотивації персоналу підприємства, табл.2.12.

Таблиця 2.12

**Сильні на слабкі сторони в діючій системі мотивації на
ПП «АКМЕ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<i>За нашими розрахунками оцінки ефективності системи мотивації для забезпечення продуктивної праці</i>	
✓ Зарплатомісткість ✓ Збільшення продуктивності праці	✓ Плинність персоналу ✓ Коефіцієнт трудової дисципліни ✓ Залежність від матеріальних стимулів
<i>За підсумками соціологічного дослідження серед персоналу</i>	
▪ Інформованість персоналу щодо системи мотивації на підприємстві ▪ Зрозумілість системи мотивації	▪ Можливість кар'єрного зростання ▪ Психологічне перевантаження при виконанні робіт ▪ Психологічний клімат в колективі та увага керівника до думки персоналу

Джерело: складено автором за підсумками опитування

Майже всі системи мотивації персоналу мають як сильні, так і слабкі сторони через різноманітні фактори, які впливають на їх ефективність та результативність. Важливо розуміти, що жодна система мотивації не є ідеальною, і вона може мати як позитивні, так і негативні аспекти. Ефективність системи мотивації залежить від того, наскільки вона враховує

потреби та мотиватори конкретних працівників, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності від роботи.

В подальшій роботі ми зробимо спробу надати рекомендації щодо покращення та вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Задоволений персонал* – це ключовий чинник успіху підприємства.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз діяльності ПП «АКМЕ», його кадрового складу та системи мотивації праці зробимо висновки:

- *ПП «АКМЕ»*: виявлено, що приватне підприємство з 2012 року входить до складу ПрАТ «Миколаївцемент», та не дивлячись на кризові умови в країні, підприємство має позитивні тенденції розвитку своєї діяльності. За всіма показниками відбувається незначне, але все ж таки збільшення – є потенціал для подальшого розвитку та зростання. *Але є певні недоліки*: плинність кадрів; відсутність можливості кар'єрного розвитку; порушення трудової дисципліни; несприятливий психологічний клімат в колективі та відсутність уваги керівника до думки персоналу, психологічне перевантаження при виконанні робіт. Всі ці недоліки потребують оптимізації процесів та покращення комунікації між підрозділами;

- *кадровий склад*: з'ясовано, що кадровий склад підприємства має різноманітні навички та досвід, плинність персоналу, ми пов'язуємо з нинішньою ситуацією (воєнні дії), але можливо відсутність спеціалістів/фахівців у певних областях;

- *ефективність діючої системи мотивації персоналу на ПП «АКМЕ»*: виявлено, що діюча система мотивації праці переважно спрямована на матеріальні стимули, що призводить до тимчасової мотивації й нестійкості результатів та недостатньої мотивації працівників. При проведенні нами оцінки ефективності системи мотивації, нами з'ясовано, що на ПП «АКМЕ» не проводиться оцінка результатів. Деякі системи мотивації є недостатньо

прозорими або не враховують реальні досягнення працівників, що може призвести до недовіри та невдоволеності. Недостатня індивідуалізація: деякі форми системи мотивації є загальними та не враховують індивідуальні потреби та мотиватори працівників.

Загальний висновок полягає в тому, що для подальшого успішного розвитку підприємству слід звернути увагу на оптимізацію кадрового потенціалу, вдосконалення системи мотивації праці та покращення діяльності в цілому. Реалізація цих рекомендацій допоможе підприємству досягти більшої продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

В наступному розділі ми зробимо спробу надати рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації з акцентом на нематеріальну мотивацію. Нематеріальна мотивація персоналу має особливу актуальність в умовах невизначеності, оскільки вона може стимулювати працівників та підтримувати їхню продуктивність й відданість компанії, сприяти позитивному емоційному стану колективу та допомогти утримати талановитих співробітників у компанії навіть у складних ситуаціях.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «АКМЕ»

3.1. Спектр можливостей нематеріальної мотивації персоналу в умовах невизначеності

Сьогодні мотивація праці вважається одним із найважливіших факторів, успішне застосування якого може сприяти вирішенню складних соціальних проблем. Способи мотивації робочої сили дуже різноманітні і залежать від системи стимулювання конкретного підприємства. Багато українських компаній застосовують звичайні методи матеріального стимулювання (фіксований оклад, одноразові премії та інші додаткові винагороди) і не повністю використовують досвід сучасних методів стимулювання працівників у розвинених країнах з ринковою економікою. У деяких випадках працівники компанії готові використовувати будь-яку форму нематеріального заохочення в обмін на грошову вартість. *Більш ефективними будуть економічні методи стимулювання в поєднанні з нематеріальними.*

Кожна велика справа починається з людей, які стоять за нею. Уміння згуртувати та надихнути команду – велике мистецтво лідера. Системи нематеріального заохочення допомагають будувати стосунки та підтримувати прагнення до успіху. При правильній стратегії ця модель подальшого зміцнення команди зсередини може виявитися ефективним інструментом для підвищення загальної залученості всіх членів команди, а не лише матеріальними стимулами. У часи економічної невизначеності, коли фінансові ресурси обмежені, організації можуть покладатися на нематеріальні стимули для підтримки залученості та продуктивності працівників. Підтримка мотивації шляхом регулярного визнання досягнень, надання можливостей кар'єрного розвитку та створення позитивного робочого середовища є ефективними способами зменшити стрес і підвищити лояльність співробітників. отже, в умовах невизначеності нематеріальні

стимули стають необхідними, зосереджуючись не лише на фінансових прибутках, але й на емоційній прихильності до компанії та її цілей.

Нематеріальна мотивація – це більше, ніж просто поєднання грошових стимулів. Ці стимули створюють сприятливі умови для задоволення потреб кожного працівника у найвищому рівні спілкування, визнання, саморозвитку та творчої реалізації [11].

У ситуаціях невизначеності зростає актуальність нематеріальної мотивації, оскільки вона забезпечує гнучкість і адаптивність до мінливих обставин. На відміну від матеріальної мотивації, яка часто залежить від фінансових результатів, нематеріальна мотивація зосереджується на емоційних і психологічних аспектах, таких як визнання, підтримка, розвиток кар'єри та робота в команді.

Людині як особистості потрібна зона комфорту для самовираження і якесь вікно в реалізацію своїх здібностей і потенціалу, більшість обирають для цього кар'єру. Для сучасних людей цілком доцільно, щоб робота надавала простір для професійного та творчого самовираження. Правильна атмосфера, гідна винагорода та цікаві нематеріальні стимули допомагають підтримувати позитивний тон у професійному колективі, виховувати дух співпраці та високу лояльність до компанії.

Менеджерам важливо прислухатися і розуміти потреби всіх учасників робочого процесу. Здатність аналізувати та створювати умови для людей, які не тільки дозволяють їм досягти високого рівня процвітання, але й забезпечують захоплюючу роботу, яка розвиває та надихає їх з точки зору як професійних, так і особистих викликів. Саме нематеріальні стимули людей можуть допомогти менеджерам у цьому.

Метод нематеріального стимулювання вимагає участі всього управлінського ланцюга підприємства, тому що це кістяк колективу. Щоб зрозуміти потреби співробітників і підвищити продуктивність співробітників, необхідно регулярно залучати співробітників до опитувань про загальний мікроклімат компанії.

Якщо ви будете тримати руку на пульсі подій і спостерігати за загальним психічним станом вашої команди, команда стане дружнішою, і всі будуть продуктивнішими – більше грошей, менше стресу.

Методи нематеріального заохочення можуть відрізнятися в залежності від сфери діяльності компанії. Немонетарні стимули стали потужною іскрою, яка запалює здоровий конкурентний дух підприємств. Благородна корпоративна культура – запорука надійності та лояльності співробітників. Тисячі людей щодня кидають собі виклик не заради грошей, а заради власного задоволення, самодисципліни та прогресу. У сучасних умовах люди прагнуть не тільки грошей, а й мотивації.

Хоча нематеріальні стимули принесуть компанії певні витрати, в цілому їх ефект значно перевищує витрати на виплату грошових бонусів. Ще одним фактором успіху є вибір людей із внутрішньою мотивацією. Динамічні, мотивовані співробітники – запорука успіху. Тому побудова загальної системи стимулювання талантів є першочерговим завданням кадрової політики компанії [21].

Підхід нематеріальної мотивації не передбачає створення статичних типових моделей. У великих міжнародних компаніях тиражувати таку програму складніше, ніж у малому бізнесі.

Для створення системи стимулювання праці підприємствам слід запозичувати досвід, накопичений світовою практикою. Серед різних моделей системи стимулювання праці в ринкових економіках більшості промислово розвинутих країн моделі Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччини та Швеції є найбільш характерними. Розглянемо нематеріальну мотивацію цих країн у табл. 3.1 [7; 10; 25].

Необхідно вчитися у кращих і набиратися досвіду мотивації людей. Гіганти ІТ-індустрії мають досконалу нематеріальну систему, і майже кожен має можливість побачити такий приклад.

Таблиця 3.1

Форми нематеріальної мотивації розвинених країн

Країна	Нематеріальна мотивація
Японія	Довічний найм; дотримання старшинства при здійсненні службових підвищень та при визначенні заробітної плати; формування та розвиток внутрішньофірмового профспілкового руху; групова психологія (робочі групи 4-6 людей); регулярне підвищення в кар'єрі (це можуть бути невеликі підвищення); корпоративна солідарність (корпоративи, ювілеї за рахунок компанії, спортивні змагання, тимблдинги); нагородження грамотами, моральні заохочення, присудження звань, при цьому уникаючи публічних доган; корпоративне спілкування.
США	Медицинське страхування; курси підвищення кваліфікації; безкоштовні обіди; корпоративні свята; спільні поїздки; сімейні програми (компанія бере на себе частину вирішення домашніх справ, корпоративні ясла, влаштовує сімейні свята); підбір роботи за цікавістю, змістовна та посиljena за психологічним станом працівника; індивідуалізм (враховується точка зору кожного); підтримка ініціативних людей та винахідників; тимблдинги; поїздки; моральне заохочення; навчання у вищих навчальних закладах.
Франція	Представник в раді директорів, але без права голоса; гнучкий графік або фріланс; медичнське та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування.
Великобританія	Фріланс; гнучкий графік; можливість працювати part-time; оплата навчання (в Шотландії можна працювати поки вчишся і підприємство платить на навчання, а пізніше з твоєї заробітної плати кожен місяць нараховується невелика сума - за навчання яке воно тобі оплатило).
Німеччина	Виробничі ради, де разом з керівником приймаються такі рішення, як установа підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіку відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення.
Швеція	Участь працівників в раді директорів з правом голоса; фріланс; значний вплив профспілок; визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів.

Джерело: [7; 10; 25]

Офіс Google, Apple і Facebook схожі на парк розваг, але для дорослих. Світлі простори, кімнати відпочинку, безкоштовні кафе та спортзали, навчальні програми – тут створені всі умови для комфорту співробітників. Це дозволяє співробітникам компанії проявити свій творчий і професійний потенціал [28].

Сьогодні існує багато варіантів нематеріального заохочення: види та дії. Нематеріальне заохочення є прикладом турботи керівництва про своїх підлеглих. Заходи соціального характеру можуть побудувати довірливі стосунки та стабільний мікроклімат у колективі.

Відзначаючи актуальність впровадження різних форм нематеріального стимулювання в поєднанні із зарубіжним досвідом, можна запропонувати наступні нові методи нематеріального стимулювання для ПП «АКМЕ», табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклади нематеріальної мотивації для оновлення в систему мотивації у ПП «АКМЕ»

	Приклад	Опис
1	2	3
1	Колективна ідея	Без мети, місії та бачення, які транслює бізнес підприємства, побудувати ефективну систему мотивації буде складно. Тому необхідно створити ідею, за якою йтимуть люди.
2	Треба цікавитись потребами персоналу	Не знаючи інтересів і потреб працівників, неможливо змодельовати програму мотивації, яка принесе позитивні результати (теорія Маслоу найбільш часто використовується для визначення пріоритетів співробітників, у відповідності з якими вибудовується ефективна система мотивації).
3	Навчальні програми для співробітників	Складання планів кар'єрного зростання робітників (необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи). Спробуйте створити фокус-групу із представників всіх підрозділів для створення різних мотиваційних програм розвитку для працівників підприємства.
4	Проведення періодичної оцінки мотивації	Дослідження та оцінка потрібні для ефективного управління мотивацією. Проведення мотиваційних нарад.
5	Система заохочень за результатами досягнення встановлених показників	Створіть івент-план для окремих відділів, який регулюватиме життя всередині підприємства. Заохочувальні відрядження. Інформування колективу про досягнення співробітника.
6	Використання позапланових заохочень	Як правило, система заохочень прив'язана до стандартного розкладу. Тобто премії розподіляються за підсумками звітних періодів кварталу, року або завершення будь-якого великого проекту. Спробуйте розподілити матеріальні заохочення дещо інакше. Видавайте премії в меншому обсязі, але частіше. Або ж перед виплатами великих премій зробіть кілька невеликих. Такий підхід допоможе співробітникам відчутти зв'язок між роботою і результатом та підвищить якість виконуваних обов'язків. Можливість додаткового заробітку. До того ж, ефект несподіванки заохочень збільшить рівень мотивації.

Продовження табл.3.2

1	2	3
7	Визначення заслуг працівників та їх похвала	Це один з найбільш дієвих способів нематеріального підвищення мотивації. Співробітники, заслужено відзначені керівником, відчувають, що їх цінують і поважають, і докладають зусилля для досягнення більш високих показників. Також якщо відзначати вголос заслуги та досягнення хороших працівників, це буде стимулом для всіх інших підвищувати продуктивність праці. До того ж, завжди приємно, коли працюєш в одному колективі з крутими фахівцями.
8	Обладнайте місця для відпочинку (психологічного розвантаження)	Обладнати місця для відпочинку (психологічного розвантаження). Природно, що у працівників з синдромом хронічної втоми продуктивність праці знижується. Тому наявність місць відпочинку на роботі необхідно так само, як і хороші умови. П'ятихвилинки з чаєм та кавою дають можливість зняти напругу та поспілкуватися на абстрактні від роботи теми. Може, хтось захоче поспілкуватися з психологом. У будь-якому випадку працівники мають право на кілька хвилин відпочинку крім традиційної обідньої перерви.

Джерело: [11; 21; 25]

Отже, мотивація – це процес формування унікальних і необхідних передумов, які мають безпосередній вплив на поведінку працівника, направляючи його в потрібному для організації напрямку і регулюючи інтенсивність його діяльності, тобто встановлені межі. Сумлінність, наполегливість та працьовитість проявляє у досягненні поставлених перед собою цілей та завдань. Прийняті підприємствами методи стимулювання не ідеальні, але їх необхідно активно використовувати в практичній діяльності.

Для побудови мотиваційної системи треба комплексно використовувати різноманітні методи стимулювання. Крім того, розглядаючи іноземні підходи до нематеріальних стимулів, необхідно визначити, який підхід підходить для вашої компанії або як найкраще застосувати досвід цих країн. На основі методів рекомендацій персоналу стосовно оновлення нематеріальної мотивації персоналу підприємства задіяно інструменти мотивації, які дозволяють менеджерам швидко зрозуміти та покращити мотивацію персоналу підприємства.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації на ПП «АКМЕ»

Сучасні умови ринку праці постійно змінюються, що створює нові виклики для організацій у сфері мотивації людей. Ці проблеми можуть бути спричинені впливом технологій, зміною соціальних та економічних умов і зміною очікувань працівників. Важливо розуміти та враховувати ці фактори, щоб забезпечити ефективні стимули, які сприятимуть залученню працівників і високій продуктивності.

Сучасні працівники, особливо представники молодшого покоління (покоління Y і Z), мають інші очікування від своїх роботодавців, ніж раніше. Вони більше зосереджені на особистому розвитку, балансі між роботою та особистим життям, гнучкості та соціальній відповідальності компанії.

У сучасних організаціях використовуються різні методи підвищення мотивації співробітників, оскільки ефективна система мотивації є основою високої продуктивності, залученості та задоволеності співробітників. Методи практичної мотивації можна розділити на дві категорії: матеріальні стимули та нематеріальні стимули. Кожна група має свої специфічні інструменти та методи, які можна використовувати, виходячи з цілей компанії та індивідуальних потреб співробітників [21].

Як уже зазначалося в попередньому розділі, ПП «АКМЕ» використовує більше матеріальних мотивів, але насправді існують і нематеріальні мотиви. Методи нематеріальної мотивації настільки ж важливі, як і методи матеріальної мотивації, оскільки вони розроблені для задоволення психологічних і соціальних потреб працівників. *Ми пропонуємо (табл. 3.2) розширити варіативність нематеріальних мотивацій фірм.*

Системи мотивації людей є ключовим фактором у досягненні ефективності команди та загального успіху компанії. У сучасному бізнес-середовищі, де зростає конкуренція, важливо мати ефективну систему заохочення, яка допоможе залучити й утримати найкращих працівників. Постійне оновлення/вдосконалення систем стимулювання персоналу є

необхідним для забезпечення високої продуктивності, задоволеності працівників і підтримки конкурентоспроможності компанії. Регулярний аналіз потреб і впровадження нових підходів дозволяє співробітникам підтримувати високий рівень мотивації та з часом досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Завдяки нашому дослідженню ми з'ясували, що у ПП «АКМЕ» система заохочення не оцінюється/моніторинг і тому не оновлюється. Якщо система заохочення не буде оновлена або вдосконалена, це призведе до різних негативних наслідків для компанії та її співробітників:

1. продуктивність знижується: без ефективної системи заохочення працівники втратять інтерес до роботи, а продуктивність знизиться. Відсутність мотивації може призвести до мінімального рівня виконання завдань, що призведе до вигорання;

2. збільшення плинності кадрів: якщо працівники не відчують визнання та мотивації, вони будуть шукати іншу роботу, що призведе до збільшення плинності кадрів і втрати цінних працівників;

3. погіршується мікроклімат колективу: між працівниками виникають недовіра, невдоволення, конфлікти;

4. втрата корпоративної конкурентоспроможності: у сучасному бізнес-середовищі зі зростаючою конкуренцією дуже важливо мати ефективну систему стимулів для залучення та утримання відмінних працівників.

Як видно вище, ПП «АКМЕ» мала деякі з перерахованих негативних наслідків.

У своїй роботі ми хочемо рекомендувати ПП «АКМЕ» алгоритм удосконалення систем стимулювання персоналу, який включає етапи від визначення цілей плану вдосконалення системи стимулювання, проведення анкетування персоналу до завершального етапу – визначення ефективності системи стимулювання та внести корективи, якщо рекомендовані заходи неефективні [11], рис.3.1.



Рис.3.1 Алгоритм вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «АКМЕ»
Джерело: складено автором

Для формування в рамках запропонованого алгоритму механізму впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві необхідно створити систему управління ідеями. Можна побачити, що система креативного менеджменту розділена на п'ять етапів, як показано на рис.3.2:

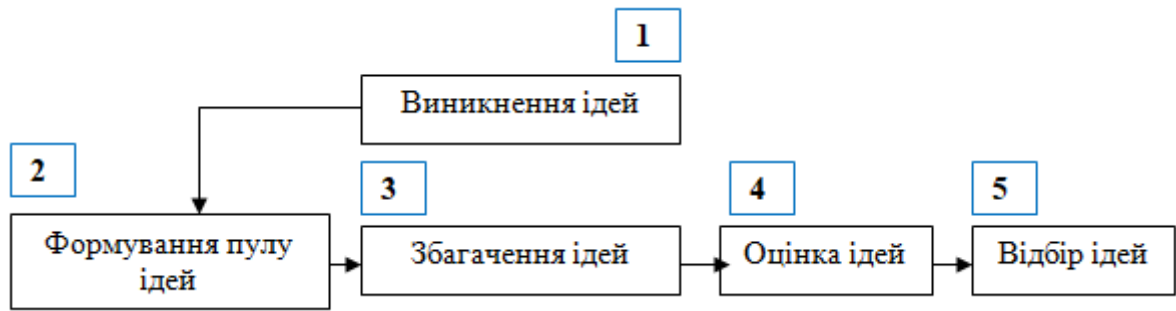


Рис.3.2 Етапи системи управління ідеями

Джерело: складено автором

Перший етап – поява ідеї про введення певних видів мотивації. Оскільки кожен керівник розглядає проблему в сфері мотивації співробітників своєї організації, він або вона може придумати власне бачення вирішення або запропонувати інновацію, яка матиме позитивний вплив на організацію. Щоб оптимізувати процес збору ідей, необхідно встановити певні критерії прийняття ідей. Кожна пропозиція має приносити користь організації та не суперечити її місії та стратегічним цілям, як показано на рис. 3.3.

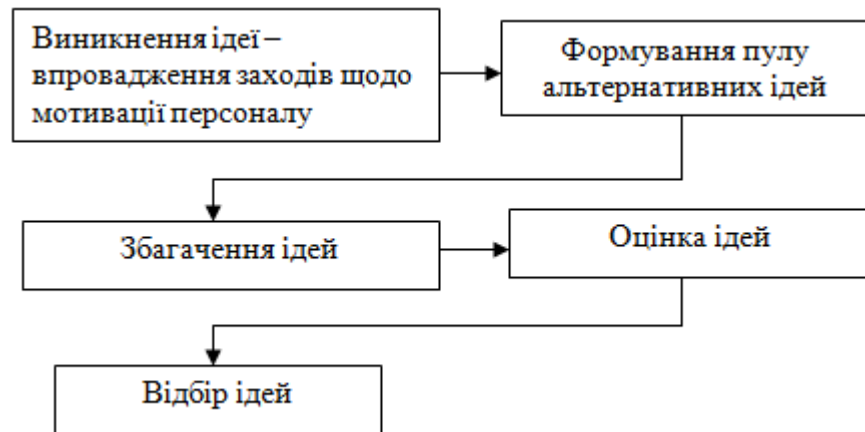


Рис. 3.3.Алгоритм процесу обробки ідей у системі управління ідеями

Джерело: складено автором

Наступним етапом є розробка ряду альтернативних ідей. Якщо представлена ідея стосується поточної проблеми в бізнесі, вона виноситься на обговорення, щоб виникли альтернативні точки зору для вирішення проблемної ситуації. На цьому етапі модератор системи повинен відігравати

активну роль, він повинен забезпечити повне врахування викладених ідей. Конкуруючі ідеї можна проголосувати.

Що стосується *збагачення ідей*, то воно може початися фактично одночасно з утворенням альтернативних аналітичних центрів або до нього. Учасники системи прокоментували ідею, вказали на її недоліки та запропонували деякі покращення. Модератор може запропонувати автору запропонувати учасникам процесу ідеї щодо вдосконалення.

Одним із найважливіших етапів у системі управління ідеєю є *оцінка ідеї*. Як згадувалося раніше, співробітники можуть використовувати різні типи опитувань для оцінки ідей. Однак існує об'єктивна потреба в оцінці ідей, тому що не тільки різні пропозиції потрібно порівнювати між собою, але й абсолютно різні ідеї конкурують за бюджет розвитку компанії.

Як правило, ідеї оцінюються за двома параметрами:

- наскільки ідея корисна для компанії;
- зусилля щодо його реалізації.

Вибір ідей. Рішення про відбір ідей для реалізації приймається керівною групою або окремими особами за певними процедурами. У результаті відбору для кожної пропозиції необхідно прийняти одне з наступних рішень:

- 1) креативні ідеї приймаються до реалізації та передаються у фінансовий відділ (розвиток компанії) для формування чіткої концепції проєкту;
- 2) ідея потребує доопрацювання, тому надісилається на уточнення з конкретним переліком питань та терміном подання на наступній зустрічі;
- 3) ідея не пройшла етап відбору.

Важливою умовою ефективної роботи системи управління концепцією є мотивація персоналу підприємства. Залежно від типу управлінської інновації це може бути грошова винагорода у вигляді відсотка від заощаджень компанії або додаткового доходу, можливість керувати власними проєктами тощо. В іншому випадку співробітники можуть

втратити залученість у процес і майбутній інтерес до участі в інноваційному житті компанії. Як і для всіх систем управління, дуже важливими є свідоме бажання та рішучість першої особи в компанії створити систему управління корпоративною філософією та адміністративна підтримка з його боку.

Наступним етапом є трансформація концепції від системи управління концепцією до системи управління проектом, сформованої всередині підприємства, як показано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Алгоритм процесу управління проектом удосконалення системи мотивації для ПП «АКМЕ»

Джерело: складено автором

Тепер, коли система створена і потребує лише деякої модернізації, аспекти, які потребують модернізації, заслуговують на детальний розгляд. Відділ корпоративного розвитку формалізує відібрані ідеї, формалізує концепції проектів відповідно до корпоративних стандартів, проводить аналіз проектів. У разі отримання позитивних результатів аналізу проекту формується Статут проекту, потім планування його реалізації. У випадку, коли аналіз проекту покаже, що реалізація проекту неможлива, концепція проекту буде відправлена в архів, та важливо повідомити автора та інших, хто працює над ідеєю, про причину відправки проекту в архів.

Проект з наявним статутом та планом реалізації передається виконавцям. На цьому етапі важливо вчасно виявити можливі проблеми та опір персоналу. Відповідальна особа фінансового відділу несе

відповідальність за реалізацію проєкту та контролює виконання робіт через систему управління проєктами для сприяння своєчасному внесенню коригувань.

Зворотній зв'язок: відкритий діалог між керівництвом і співробітниками допомагає вирішувати проблеми на ранній стадії та дозволяє швидко реагувати на мінливі ситуації, тим самим підвищуючи мотивацію.

Підтримка інновацій (креативності): організації, які заохочують інновації та креативність, можуть ефективно мотивувати співробітників, надаючи їм можливість експериментувати та впроваджувати нові ідеї у свої робочі процеси.

Ініціатива та винагорода за нові ідеї: співробітники, які бачать, що їхні ідеї цінуються та підтримуються, матимуть більшу мотивацію придумувати нові рішення та брати участь у стратегічних проєктах.

Таким чином, після успішної реалізації проєкту вдосконалення системи стимулювання компанія звільняється від проблем, які призвели до його ініціювання, або отримує позитивні результати у вигляді економії, соціального ефекту чи інших корисних ефектів.

Наступна наша пропозиція – створити кімнату психологічного розвантаження.

Як механізм удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві рекомендується створення комунікаційного поля, участь у комунікаційному процесі та забезпечення необхідних взаємодій. Співробітники відчуватимуть близькість до процесу вирішення проблем, що дасть їм можливість відчути себе значущими та отримати визнання за свій професіоналізм через визнання керівництва у вирішенні різних проблем.

Ці заходи дуже важливі в роботі співробітників, оскільки для них важливі визнання, цінність їхньої роботи, знання, які вони можуть

використовувати в роботі, покращення іміджу організації та підвищення стабільності робочих місць.

Аналітичні дані щодо існуючої системи мотивації ПП «АКМЕ» (слабка сторона) свідчать про психологічне перевантаження на роботі, психологічну атмосферу колективу, увагу керівників до думки працівників. У команді потрібно стимулювати потребу в спілкуванні та спілкуванні, оскільки спілкування дозволяє керівництву знати більше про співробітників та їхні проблеми в різних сферах, починаючи від повсякденного до професійного кінця. Тому, з точки зору нематеріального стимулювання, рекомендується створювати комунікаційне поле з метою пошуку точок дотику та максимального покращення морально-психологічної атмосфери колективу, що, як зазначають самі працівники, на даний момент не дуже сприятливий.

З метою покращення психологічної атмосфери на ПП «АКМЕ» рекомендуємо:

- *обладнати кімнату відпочинку (психологічного розвантаження), де співробітники можуть відпочити, провести час і обговорити проблеми;*

- *запровадити регулярні колективні збори для покращення психологічного клімату колективу (вирішувати конфлікти та тривалі психологічні паузи в певних ситуаціях). Наразі такі зустрічі є плановими зустрічами або «п'ятихвилинками», де мало часу відводиться на вирішення значних проблем і проблем. На нарадах співробітники можуть обговорити проблеми, вирішити базові проблеми, отримати інформацію з перших вуст від керівників, а не гадати, що в більшості випадків призводить до певних непорозумінь і проблем;*

- *запросити кваліфікованого психолога на 2 години на тиждень.*

Зважаючи на воєнний стан та стрес у працівників, фахівці-психологи можуть надати консультацію он-лайн або виїхати на підприємство. Вартість консультації в середньому становить 2000 грн. на місяць.

Стабільність кола спілкування в колективі дозволить сприймати робоче місце не так як роботу, а більше як місце, що забезпечує відчуття комфорту, що позначиться на емоційно-психологічному стані співробітників.

3.3. Ефективність запропонованих заходів

Ефективна система мотивації повинна враховувати особисті потреби, цінності та мотиваційні фактори співробітників, оскільки у кожного свої мотиваційні фактори, тому важливо створити персоналізований мотиваційний підхід.

Ефективні системи стимулювання надзвичайно важливі, особливо в невизначених ситуаціях. У такому середовищі співробітники можуть відчувати стрес, невпевненість і нестабільність, тому важливо мати систему мотивації, яка допоможе їм залишатися зосередженими, мотивованими та продуктивними.

Невизначені ситуації можуть викликати стрес і занепокоєння серед працівників. Ефективна система мотивації, що включає підтримку, визнання та позитивний підхід до роботи, допомагає підтримувати емоційний стан в колективі. Невизначені ситуації можуть спричинити демотивацію працівників і зниження продуктивності. Ефективні системи мотивації, які заохочують і підтримують співробітників у досягненні їхніх цілей, допомагають підтримувати високий рівень їх продуктивності [11].

Ефективність системи мотивації людей залежить від ретельного планування, врахування потреб співробітників і створення мотиваційного середовища, яке сприяє досягненню спільних цілей компанії.

Ми пропонуємо календарний графік (прогноз) впровадження запропонованих заходів, пов'язаний із прогнозованими витратами, як показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз витрат та термінів виконання заходів щодо створення кімнати відпочинку (психологічного розвантаження) в ПП «АКМЕ»

Заходи	Термін виконання заходу	Витрати, грн.
Розробка проекту і здійснення ремонту приміщення під кімнату психологічного розвантаження в головному офісі	17.01.2025 – 28.03.2025	15 000
<i>Обладнання приміщення:</i>		
- закупівля меблів для оформлення кімнати відпочинку і спілкування та їх установка (столи, диванчики, стільці)	01.04.2025 -28.04.2025	25000
-закупівля товарів для створення комфорту (ел.чайник, комп'ютер, колонки, посуд: (чашки, тарілки, ложки); сахар, чай/кава	01.05.2025 – 25.05.2025	30 000
Відкриття кімнати психологічного розвантаження	01.06.2025	70000
<i>Інші витрати:</i>		
Змінні витрати щодо забезпечення послуг послуги психолога, на місяць	-	2000
Змінні витрати на підтримку комфорту в кімнаті психологічного розвантаження, на місяць	-	1000
Разом змінних витрат на місяць	-	3000
Разом змінних витрат на рік	-	$3000 \times 12 \text{ міс.} = 36000$
Разом інвестиційних витрат на створення кімнати психологічного розвантаження	-	106000

Джерело: складено та розраховано автором

За розрахунками вчених, вважається, що вдосконалення корпоративних систем стимулювання позитивно впливає на продуктивність праці співробітників і може призвести до зростання чистого прибутку на 3-7%.

Якщо припустити, що колектив ПП «АКМЕ» вдосконалив систему стимулювання персоналу та покращить соціально-психологічну атмосферу, продуктивність праці працівника щороку зростатиме не менше ніж на 3%, що вплине на зростання чистого доходу.

Наведемо прогнозний розрахунок ефективної діяльності підприємства за рахунок впровадження оновленої системи стимулювання, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні розрахунки ефективної діяльності ПП «АКМЕ» за рахунок
впровадження оновленої системи мотивації

№/ п	Показники	Факт	Прогноз, збільшення на 3%	
		2024 р.	2025 р.	
Дохід				
1	Продуктивність праці 1 робітника, тис. грн. (із табл.2.10)	8287,2	$8287,2 \times 0,03 = 248,6$	$8287,2 + 248,6 = 8535,8$
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (із табл.2.3)	42 295,4	$42\,295,4 \times 0,03 = 1268,9$	$42\,295,4 + 1268,9 = 43564,3$
РАЗОМ, тис.грн. (1 + 2)			1517,5	52100, 1
Витрати				
3	Разом інвестиційних витрат на створення кімнати психологіч- ного розвантаження, тис.грн. (із табл.3.3)	-	106,0	-
Річний економічний ефект				
4	Дохід – Витрати, тис.грн.	-	$1517,5 - 106,0 = 1623,5$	-
Термін окупності				
5	$\frac{\text{Витрати}}{\text{Дохід} - \text{Витрати}} \times 12 \text{ міс}$	-	$\frac{106,0}{1623,5} \times 12 = 0,8 \text{ міс.}$	-

Джерело: складено та розраховано автором

З наших прогнозних розрахунків зрозуміло, що для покращення соціально-психологічного клімату ПП «АКМЕ» необхідні інвестиції у розмірі 106 тис. грн., річний економічний ефект становитиме 1623,5 тис. грн., а термін окупності вищезазначених інвестицій - менше року (0,8 місяця).

Отже, ці витрати покриваються чистим прибутком підприємства. Водночас покращення психологічної атмосфери також створить умови для підвищення ПП.

Важливою частиною успіху бізнесу є нематеріальне заохочення персоналу. Працю співробітників не можна недооцінювати, а сприяння комфортним умовам праці може сприяти підвищенню ПП й задоволеності роботою. Мотивація завжди була актуальною для менеджерів тому, що світ

постійно змінюється, і бажання співробітників постійно змінюються, тому це питання повинно постійно вивчатися.

Хоча запропоновані заходи направлені на ефективність системи мотивації, вони можуть не тільки підвищити лояльність, утримати співробітників, залучити таланти, але й підвищити прибутковість підприємства, причому з невеликими витратами. У табл.3.5 наведено економічний та соціальний ефекти від реалізації запропонованих нами заходів.

Таблиця 3.5

Економічний та соціальний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації праці на ПП «АКМЕ»

	Захід	Соціальний ефект:
1	Наведено приклади (варіативність) нематеріальної мотивації для оновленої системи мотивації, для впровадження на підприємстві (табл.3.2)	✓ Формування позитивної корпоративної культури; ✓ гнучкість у роботі; ✓ Задоволення від роботи; ✓ Персоналізація підходу до мотивації; ✓ Збереження талановитих співробітників; ✓ Оптимізація психологічного клімату в колективі; ✓ Зміцнення неформальних взаємин; ✓ Підвищення відданості підприємству; ✓ Зменшення кількості звільнень; ✓ Покращення іміджу підприємства.
2	Запропоновано алгоритм вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві (рис.3.1): - наведено етапи системи управління ідеями (рис.3.2); - запропоновано алгоритм процесу обробки ідей у системі управління ідеями (рис.3.3); - наведено алгоритм процесу управління проектом удосконалення системи мотивації для підприємства (рис.3.4).	
3	Наведено прогноз витрат та термінів виконання заходів щодо створення кімнати відпочинку (психологічного розвантаження), (табл.3.3).	Економічний ефект: ▪ Продуктивність праці 1 робітника, зростає на 3%, або на 248,6 тис. грн.; ▪ Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), збільшиться на 1268,9 тис. грн. ▪ Річний економічний ефект складе 1623,5 тис. грн.
4	Наведено прогностичні розрахунки ефективної діяльності підприємства за рахунок впровадження оновленої системи мотивації (табл.3.4)	

Джерело: складено автором

Ефективна система стимулювання має бути прозорою та справедливою. Прозорість у встановленні критеріїв оцінки та винагород може підвищити довіру працівників до системи заохочення.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 ми надали рекомендації ПП «АКМЕ» щодо покращення ефективності системи мотивації на підприємстві:

1. наведено приклади (варіативність) нематеріальної мотивації для оновленої системи мотивації, для впровадження на підприємстві (табл.3.2);
2. запропоновано алгоритм вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві (рис.3.1):
 - наведено етапи системи управління ідеями (рис.3.2);
 - запропоновано алгоритм процесу обробки ідей у системі управління ідеями (рис.3.3);
 - наведено алгоритм процесу управління проєктом удосконалення системи мотивації для підприємства (рис.3.4).
3. Наведено прогноз витрат та термінів виконання заходів щодо створення кімнати відпочинку (психологічного розвантаження), (табл.3.3).
4. Наведено прогнозні розрахунки ефективної діяльності підприємства за рахунок впровадження оновленої системи мотивації (табл.3.4).

В умовах невизначеності ефективна система заохочення є ключовою для забезпечення позитивної робочої атмосфери, підтримки емоційного стану співробітників і підтримки продуктивності та таланту компанії. Це допомагає створити стабільність і сприяє успішному функціонуванню організації навіть у складних умовах.

Підсумовуючи, можна сказати, що система мотивації людей є ключовим елементом успішного управління командою, оскільки вона допомагає мотивувати співробітників досягати високих результатів, підвищує їхню продуктивність і задоволеність роботою, а також допомагає утримувати хороших співробітників компанії.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день для більшості підприємств стала реальністю необхідність удосконалення системи стимулювання персоналу, головним чином для підвищення ефективності праці працівників і на цій основі забезпечення зростання загальних показників ефективності підприємства.

У кваліфікаційній роботі ми розглянули вищезазначені питання на прикладі ПП «АКМЕ» та проаналізували господарську діяльність підприємства, склад персоналу та існуючу систему мотивації.

Завдяки нашому дослідженню ми виявили:

- *діяльність ПП «АКМЕ»:* дане приватне підприємство, яке з 2012 року входить до складу ПрАТ «Миколаївцемент», демонструє позитивні тенденції у розвитку своєї діяльності, незважаючи на кризу, з якої сталася в країні. Усі показники демонструють невелике зростання, але все ж зростання – з потенціалом для подальшого розвитку та зростання. Але є і певні недоліки: висока плинність персоналу, відсутність можливостей кар'єрного зростання, погана психологічна атмосфера в колективі, неувага до думки співробітників, психологічні перевантаження на роботі. Усі ці недоліки вимагають оптимізації процесів та покращення комунікації між відділами;

- *людські ресурси:* персонал компанії має різноманітні навички та досвід; поточну плинність персоналу ми пов'язуємо з поточною ситуацією (військовими операціями), але може бути брак спеціалістів/експертів у деяких сферах;

- *ефективність поточної системи заохочення працівників ПП «АКМЕ»:* діюча система заохочення праці в основному базується на матеріальних заохоченнях, що призводить до тимчасових заохочень, нестабільних результатів і недостатньої мотивації працівників. Оцінюючи ефективність системи стимулювання, ми виявили, що ПП «АКМЕ» не вимірювала результати. Деякі системи заохочення недостатньо прозорі або не враховують справжні досягнення працівників, що може призвести до недовіри та незадоволення. Недостатня персоналізація: деякі форми систем

заохочення є загальними та не враховують індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників.

Проаналізувавши існуючу систему стимулювання персоналу ПП «АКМЕ», ми узагальнили переваги та недоліки, виявлені в системі стимулювання. Ми виявили, що система заохочень не оцінювалася/моніторинг. Вважається, що оновлювана система стимулювання персоналу важлива для забезпечення ефективності та продуктивності співробітників компанії. Ефективна система мотивації повинна враховувати особисті потреби, цінності та мотиваційні фактори співробітників, важливо створювати індивідуальні стимули.

Нами надано рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу ПП «АКМЕ» за рахунок нематеріальних складових системи мотивації, оскільки методи нематеріальної мотивації є такими ж важливими, як і методи матеріальної мотивації, так як розроблені для задоволення психологічних і психологічних потреб та потреб працівників, а саме:

1. *наведено приклади нематеріального стимулювання (варіативність)* для оновлення системи стимулювання для впровадження на підприємстві;

2. *запропоновано алгоритм удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства:*

- етапи роботи системи управління ідеями;
- алгоритм процесу обробки ідей в системі управління ідеями;
- алгоритми вдосконалення процесу управління проєктами оновлення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Постійне оновлення та вдосконалення систем заохочення персоналу є важливим для забезпечення високої продуктивності, задоволеності співробітників та успішної роботи всієї компанії. Відкритий діалог між керівництвом та співробітниками допомагає вирішувати проблеми на ранній стадії та дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації, тим самим підвищуючи мотивацію.

За результатами нашого дослідження щодо існуючої системи мотивації ПП «АКМЕ» ми виявили, що її слабкими ланками є психологічне перевантаження на роботі, напружена психологічна атмосфера колективу, недостатня увага керівників до думки працівників.

3. З метою покращення психологічної атмосфери компанії *нами рекомендовано:*

- *обладнання кімнати відпочинку* (психологічного розвантаження), де співробітники можуть відпочити, провести час і обговорити проблеми;

- *ввести регулярні колективні збори* для поліпшення психологічної атмосфери колективу (вирішувати конфлікти і тривалі психологічні паузи, викликані негативним ставленням співробітників один до одного в певних ситуаціях);

- *щотижневу 2-годинну консультацію кваліфікованого психолога*. Враховуючи воєнний стан і напруженість співробітників, психологи можуть надати консультацію в режимі реального часу. Середня вартість консультації - 2000 грн. Нами наведено прогностні розрахунки вартості та терміни реалізації заходів зі створення кімнати відпочинку (психологічного розвантаження).

4. *Нами наведено прогностні розрахунки ефективної діяльності підприємства за рахунок впровадження оновленої системи стимулювання.* Виходячи з наших прогностичних розрахунків, зрозуміло, що для покращення психосоціального клімату ПП «АКМЕ» необхідні інвестиції в розмірі 106 тис. грн., річний економічний ефект становитиме 1623,5 тис. грн. та термін окупності вищезазначених інвестицій становить менше одного року (0,8 місяця).

Хоча запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи мотивації персоналу з акцентом нематеріальних компонентів, вони можуть не тільки підвищити лояльність, утримати працівників і залучити таланти, але й підвищити прибутковість підприємств за менших витрат. Нами наведено економічні та соціальні наслідки реалізації запропонованих заходів.

Список літературних джерел:

1. Андрійчук І. П. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. Габітус. 2022. Вип. 40. С. 155-160.
2. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків: ХНУМГ, 2021. 111 с.
4. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. 2021. Вип. 2. С. 20-26.
5. Головне управління статистики у Львівській обл. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/sr/announce.php?15509> (дата звернення 04 листопада 2024 р.)
6. Головні HR-принципи GOOGLE і TESLA з перших рук URL: <https://ta-aspect.by/articles/glavnye-hr-principy-google-i-tesla-iz-pervyx-ruk>
7. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. No3(55). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiskiuniversitetu-krok/article/view/213/243>, с. 95]. (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 04 листопада 2024 р.)
9. Довідки про персонал за 2021-2023 рр. ПП «АКМЕ».
10. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. Available at: <https://searchinform.ru/kontrolsotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)

11. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.
URL: <https://isgjournal.com/isjmef/article/view/269/144> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.).
12. Кихтюк О. В. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 152-162.
13. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2019. Вип. 1. С. 44-47.
14. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20 (дата звернення: 03.10.2024).
15. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення 05 жовтня 2024 р.)
16. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2019. № 64. С. 32-39.
17. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112-118.
18. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 11. С. 12-16.
19. Масленкова Б. І., Родіна Є. Є. Змістовні та процесуальні теорії мотивації праці. *Інноваційні наукові дослідження*. 2022. Вип. 11. С. 85-93.

20. 6 методів, які використовує Ілон Маск для мотивації працівників. URL:<https://www.volynpost.com/news/101155-6-metodiv-iaki-vykorystovuieilon-mask-dlia-motyvacii-pracivnykiv> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)

21. Мотивація праці в різних країнах світу. Available at: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-differentcountries-of-the-world/> (дата звернення 20 жовтня 2024 р.)

22. Нові правила надання відпусток під час і після воєнного стану, які діють із 24 грудня. Бухгалтер. UA. 25.12.2023. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/13890_nov-pravila-nadannya-vdpustok-pdchas-pslya-vonnogo-stanu-yak--dyut-z-24-grudnya (дата звернення 05 жовтня 2024 р.)

23. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Вип 26. URL: <file:///C:/Users/comp/Downloads/379-Текст%20статті-366-1-10-20210614.pdf> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)

24. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 439-446.

25. Офіційний сайт ПрАТ «Миколаєвцемент» URL:<https://www.semark.ua/> (дата звернення 05 жовтня 2024 р.)

26. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)

27. Петряєв О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2021. № 11(2). С. 21-30.

28. Писаренко С. В., Ващенко С. С., Мороз М. В. Зарубіжні моделі мотивації персоналу та можливість їх застосування в Україні. Вісник Одеського національного університету. 2019. Т. 24. Вип. 4. С. 72-75.

29. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 02.10.2024).
30. ПП «АКМЕ» Ф.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – за 2021-2023 рр.
31. ПП «АКМЕ» Ф1-PV – Звіт з праці за 4 квартал 2021-2023 рр.
32. ПП «АКМЕ» Форма ДП-6.2 Система управління якістю. Людські ресурси приватного підприємства.
33. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48.
34. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47-63.
35. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Available at: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (дата звернення 20 жовтня 2024 р.)
36. Симоненко М. М. Трансформація сучасних моделей мотивації трудового потенціалу. Влада та управління. 2021. № 4 (57). С. 73-81.
37. Стратегія розвитку діяльності ПрАТ «Миколаєвцемент».
38. Субоч К. П. Теоретичні аспекти мотивації творчої праці. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 1. С. 60 – 63. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/060-063.pdf (дата звернення 05 жовтня 2024 р.)
39. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету, 2023. №2. С. 13 – 18.
40. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний 74 простір. 2021. № 169. С. 84-91.

41. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58 (дата звернення: 02.09.2024).
42. Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2020. № 10(1). С. 110-115.
43. Федуняк І. О., Гурська І. С., Габор В. С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. Агросвіт. 2022. № 23. С. 32-37.
44. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18 (дата звернення: 01.09.2024).
45. Хорунжак Н. О. Формалізація моделі мотивації працівників і оцінки її ефективності. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 1 С. 85-97.
46. Чаїнський В. Л., Ярмолюк Д. І. Роль мотивації в управлінні персоналом. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: зб. матеріалів VI міжнар. наук.-практ. конф. Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/02/197.pdf> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)
47. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 87-91.
48. Шмідзен І. Ю., Юхименко І. В. Теоретичні аспекти дослідження взаємозв'язку мотивації та локусу контролю особистості. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Психологія. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2021. №1. С.36–39.
49. Як згуртувати людей у корпорації: досвід Microsoft. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/09/810747-kak-splotitlyudei-opit-microsoft> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)

50. Як керують персоналом у Google: 7 правил з книги HR-директора технологічного гіганта. URL: <https://hurma.work/ru/blog/kak-upravlyayutpersonalom-v-google-7-pravil-iz-knigi-hr-direktora-tehnologicheskogo-giganta/> (дата звернення 15 жовтня 2024 р.)