

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра
на тему: **«Удосконалення системи
мотивації персоналу квіткової студії “Prefere Fleur”»**

Виконала: студентка 2 курсу,
групи БА 3-61 спеціальності
073«Менеджмент» освітньо-професійної
програми «Бізнес-адміністрування»

Владислава ГОЛОВЧАК



Керівник: к.е.н., доц. Алла КОВАЛЕВСЬКА 

Рецензент: к.е.н, доц. Ганна БАЗЕЦЬКА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Головчак Владиславі Тарасівні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації персоналу квіткові студії «Prefere Fleur s.r.o.»

Керівник роботи: Ковалевська Алла Володимирівна

затверджені наказом по університету від 10.10.2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Вступ. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства: визначення сутності поняття «мотивація» і її видів, визначення системи мотивації та її місця в процесі управління персоналом; дослідження моделей і методів мотивації. Аналіз поточної системи мотивації квіткові студії «Prefere Fleur s.r.o.»: аналіз динаміки, структури та рівня забезпеченості підприємства персоналом, визначення рівня мотивованості персоналу та ключових факторів, що впливають на нього; дослідження поточної системи мотивації персоналу та систематизація ключових чинників. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу квіткові студії «Prefere Fleur s.r.o.». Висновки. Список джерел інформації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року



Студент


підпис

Владислава ГОЛОВЧАК

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи 

підпис

Алла КОВАЛЕВСЬКА

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Система мотивації та її місце в процесі управління персоналом підприємства.....	7
1.2 Основні теорії мотивації персоналу.....	17
1.3 Особливості мотивації персоналу у малому і середньому бізнесі	21
Висновки за розділом 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КВІТКОВОЇ СТУДІЇ «PREFERE FLEUR S.R.O.».....	33
2.1 Загальна характеристика квіткової студії «Prefere Fleur s.r.o.»	33
2.2 Аналіз кадрового складу та оцінка задоволеності персоналу на підприємстві	42
2.3 Оцінка існуючої системи мотивації та основні проблеми у системі мотивації на підприємстві.....	47
Висновки за розділом 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КВІТКОВОЇ СТУДІЇ «PREFERE FLEUR».....	57
3.1 Рекомендації щодо покращення системи мотивації на підприємстві	57
3.2 Вплив запропонованих змін на ефективність роботи персоналу та задоволеність працівників.....	61
Висновки за розділом 3	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку бізнесу мотивація персоналу є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства, зокрема в галузі обслуговування та продажу. Особливо важливим є питання ефективної мотивації працівників у сфері послуг, де особлива увага приділяється якості обслуговування, творчому підходу та взаємодії з клієнтами. Квітова індустрія, зокрема квітова студія «Prefere Fleur s.r.o.», є прикладом бізнесу, в якому успіх залежить від високого рівня кваліфікації та творчості персоналу, а також від ефективності внутрішньої мотиваційної системи. Тому удосконалення системи мотивації персоналу в квіткових студіях є актуальним завданням для підвищення їх конкурентоспроможності, покращення клієнтського сервісу та досягнення високих фінансових результатів.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю адаптації мотиваційних підходів до умов конкретного підприємства та специфіки роботи, а також впливом цих підходів на загальний клімат в колективі та продуктивність праці. Незважаючи на численні дослідження щодо мотивації персоналу, питання ефективного застосування цих теоретичних знань у конкретних умовах, таких як квіткові студії, залишається недостатньо висвітленим. У цьому контексті удосконалення системи мотивації є важливим інструментом для підвищення якості роботи та задоволення клієнтів.

Визначальними факторами розвитку теоретичних та практичних розробок у галузі мотивації стали праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Балабанової Л.В., Бабича Д.В., Бея Г.В., Герасименка О.В., Дзямулича М.І., Климчука А.О., Міцберга Г. Мола Є. Г. та ін.

Однак аналіз наукових джерел з вивчення проблеми мотивації кадрів свідчить про те, що це питання приділяло недостатню увагу в теорії та на практиці. З огляду на викладене, проблема вивчення мотивації професійної діяльності персоналу як чинника управління та підвищення його

продуктивності праці є актуальною і потребує подальших досліджень та методів практичного вирішення.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві;
- розглянути основні теорії мотивації персоналу;
- виявити особливості мотивації персоналу у малому і середньому бізнесі;
- розглянути загальну характеристику квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.»;
- виявити специфіку роботи персоналу квітковій студії та визначено основні чинники, що впливають на його мотивацію;
- оцінити існуючу систему мотивації в квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням інтересів як працівників, так і підприємства;
- оцінити вплив запропонованих змін на підвищення ефективності роботи студії.

Об'єктом дослідження діяльність в сфері управління персоналом квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.» та процеси формування і розвитку системи мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти побудови системи мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі були використані наступні методи дослідження:

аналітичний метод – для вивчення теоретичних аспектів мотивації персоналу;

метод порівняння – для аналізу існуючих підходів до мотивації в інших підприємствах сфери послуг;

метод опитування – для збору емпіричних даних про поточний стан мотивації в квітковій студії;

метод case study – для вивчення конкретних прикладів мотиваційних практик у «Prefere Fleur s.r.o.»;

статистичний аналіз – для оцінки впливу змін у мотиваційній системі на показники діяльності студії.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з управління персоналом та мотивації, наукові публікації в періодичних виданнях, а також матеріали підприємства «Prefere Fleur s.r.o.».

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні системи мотивації персоналу квіткової студії «Prefere Fleur s.r.o.», що дозволить підвищити ефективність роботи працівників, знизити плинність кадрів і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Структура роботи відповідає поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Загальний обсяг роботи — 91 сторінки, включаючи 11 таблиць і 9 рисунків. Список джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Система мотивації та її місце в процесі управління персоналом підприємства

Проблеми мотивації праці, зумовлені розвитком науково-технічного прогресу набули особливої актуальності вже давно. Пошук шляхів заохочення персоналу до ефективної праці привернув особливу увагу теоретиків та практиків у багатьох напрямках наукової думки. За порівняно короткий час на основі експериментів з'явилися фундаментальні мотиваційні теорії, які постійно розвиваються та доповнюються [25, с. 22]. На будь-якому етапі історичного розвитку діють свої механізми мотивування персоналу. Це обумовлюється тим, що відбувається розвиток особистості, змінюються потреби та соціальні відносини, а також це обумовлено змінами в процесі праці та функціях, що виконуються, в удосконаленні комплексу мотивування персоналу.

Ефективна професійна діяльність людини можлива лише через розуміння її мотивації. Первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення. Методи, прийоми і способи мотивування пройшли тривалий шлях еволюційного розвитку. Упродовж багатьох років домінуючою була модель фізичного примусу до праці, а вже потім – моделі економічної необхідності і стимулювання праці відповідно до її продуктивності [20, с. 19].

Мотивація – це внутрішній процес, який спонукає людину до певних дій або досягнень [27]. Вона виникає зсередини людини і є результатом її потреб, цінностей, переконань і прагнень. Мотивація може бути як

позитивною (коли людина прагне досягти чогось), так і негативною (коли вона намагається уникнути чогось неприємного).

Стимулювання – це зовнішній вплив, який створюється підприємством або менеджером для того, щоб викликати або посилити мотивацію працівників [20]. Стимули можуть бути матеріальними (грошові бонуси, премії, подарунки) або нематеріальними (визнання, похвала, можливість кар'єрного зростання).

Інтерес до проблем мотивування і стимулювання праці виник ще задовго до появи теорії управління як науки і самого терміну «мотивація», ще з моменту виникнення підприємства і необхідності підпорядковувати дії зайнятих в ній працівників. Основою в первісних системах мотивування був інстинкт самозбереження. Людина сприймалася, як біологічна істота, яка в першу чергу мала на меті здобути їжу, захистити себе, збудувати житло. Наукове вивчення причин активності людей було започатковане великими мислителями – Аристотелем, Демокрітом, Гераклітом, Платоном, Сократом. Демокріт, розглядав потребу як основну рушійну силу та вважав, що за відсутності потреб людина не змогла вийти з дикого стану [1, с. 12].

Основоположником мотиваційних концепцій був А. Сміт, який доводив, що людину до роботи слід примушувати і її роботу необхідно постійно контролювати. Вчений у 1776 році у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» розробив концепцію «економічної людини». А.Сміт вважав, що головним мотивом діяльності є своєкорисливий інтерес, який задовольняється лише в процесі обміну між людьми [10, с. 27].

Починаючи з 20 ст. поняття «мотивація» стало тісно пов'язуватись з поняттям «потреба». Складність та багатовимірність, численні підходи до його розуміння, різноаспектна структура, а також різноманітні методи його вивчення – саме через ці фактори поняття «мотивація» трактується авторами по-різному. Основними підходами до визначення даного терміну є наступні:

по-перше, мотивація як процес. Прихильниками даного підходу є:

– Маслов Є.В. [23, с. 31], Токіна Л. [43, с. 8] вважали, що це «стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей підприємства»;

– Мінцберг Г. [25, с. 15] у своїх наукових статтях писав, що це «свідоме і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби»;

– Мол Є.Г. [26, с. 18] вважав, що це «головна функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства та інші»;

по-друге, мотивація як система. Прихильниками даного підходу є:

– Бондарчук Л.В. [5, с. 212], що розглядала мотивацію як «комплекс спонукальних причин та потреб, під впливом яких працівник має конкретну дію в конкретній ситуації»;

– Громко Л.С. [8, с. 13] наголошувала на тому, що «сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори, які спонукають поведінку людини і є мотиваційним чинником»;

– Татаревська М.С. [38, с. 19] зазначала це як «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства»;

– Ігнатюк В., Туніна Г. [16, с. 76] акцентували на тому, що «мотивація – це сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність»;

по-третє, мотивація як процес і система. Прихильниками даного підходу є:

– Елен Р. Даніелс, Стаффорд К. [11, с. 32], який з одного боку говорив що це «система одного та (або) декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу»;

– Стенлі С., Макдагел А., Чапмен Л., Нвосу А. [53, с. 359], які розуміли мотивацію «як довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» .

Отже, визначення поняття мотивація різними авторами трактується не однозначно. З огляду на вищезазначене мотивацію можна визначити як систему внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають співробітників до діяльності для досягнення як особистих, так і цілей підприємства.

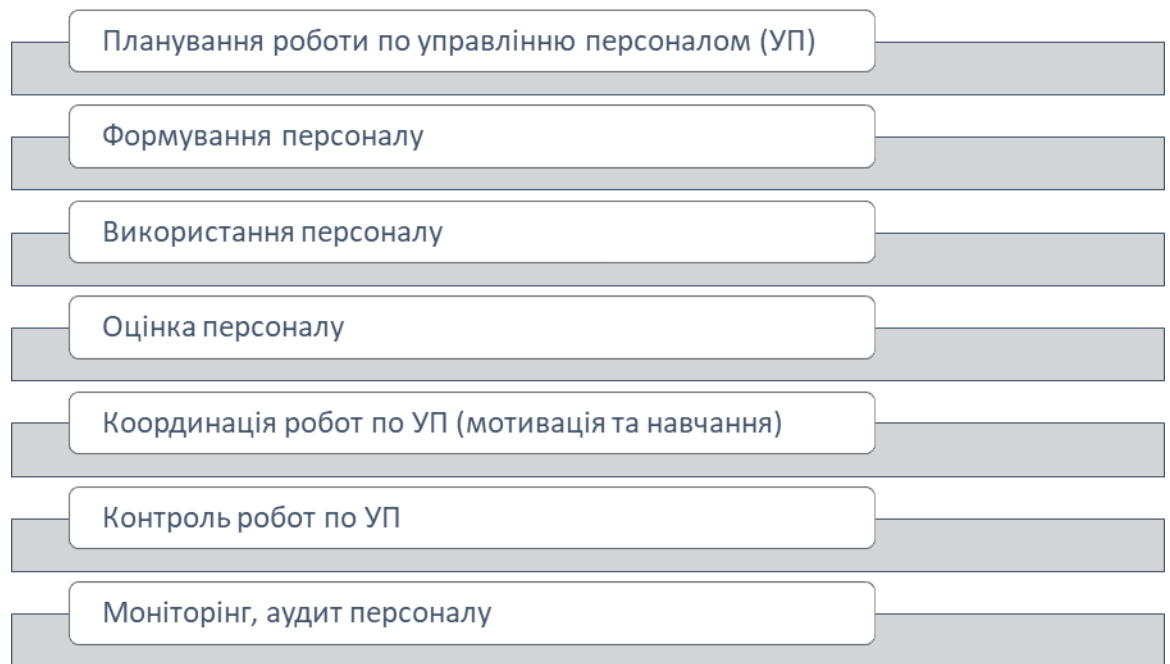


Рисунок 1.1 – Місце мотивації в системі управління персоналом

На рис. 1.1 наведено авторське бачення процесу (чи етапів) управління персоналом підприємства. Визначено, що одним із етапів є процес мотивації персоналу. Цей етап є неменш важливим за інші етапи, а саме стоїть поряд із плануванням, використанням, оцінкою, аудитом та контролем. На думку автора, ця схема підкреслює важливість мотивації в системі управління персоналом, яка є складовою координації роботи з робітниками. Ефективна мотивація сприяє зростанню продуктивності та досягненню головних цілей підприємства [3].

Можна виділити наступні види мотивації, які застосовуються сучасними підприємствами (рис. 1.1).



Рисунок 1.2 – Види мотивації, що використовуються задля покращення якості діяльності персоналу

Джерело: складено на основі [34, с. 2]

Основним методом управління якістю роботи персоналу на підприємствах у сучасних умовах є саме матеріальна мотивація. Це пов'язано з тим, що мінімальна заробітна плата невелика, економічно активного населення менше, ніж тих, хто працевлаштований. Навантаження на креативну складову професійної діяльності трудового колективу та щоденна підготовка може при цьому відмічатися певними бонусами та преміями.

Статусна мотивація є неоднозначною. Кар'єрне зростання і майбутні перспективи в поліпшенні професійної компетенції залежно від галузі діяльності підприємства та посади працівника можуть бути не чіткими.

Трудова мотивація може бути достатньо гнучкою. Якщо працівнику потрібно змінити робочий графік, умови праці чи взяти відгул, він завжди має можливість звернутися з цим проханням до свого керівника. Однак на

більшості вітчизняних підприємств при цьому не зберігається заробітна плата.

Одним з популярних сьогодні заходів системи управління є соціальна мотивація, метою якої є надання соціального пакета. Треба відмітити, що умовою конкурентної соціальної політики стало те, що керівництво підприємства не лише прагне максимізувати прибуток від своєї діяльності, а й поставити на перше місце соціальне забезпечення свого персоналу, створити гідні умови праці, зберегти і збагатити людський капітал [35, с. 56].

На думку американського економіста Молла Є. Г., крім самої системи мотивації на підприємстві слід чітко розмежовувати її предмет і об'єкт. Отже, в процесі дослідження процесу і системи мотивації необхідно розглядати всі системні складові, що представлені на рис. 1.3.

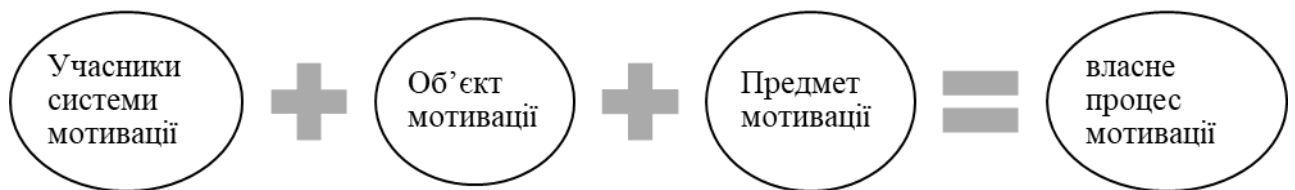


Рисунок 1.3 – Сутність мотивації

Джерело: складено на основі [26, с. 126]

Предмет мотивації – об'єктивно існуюча або мислима (уявлена) причина для посилення працівником продуктивності своєї праці [4, с. 280]. Предмет мотивації ще є основною метою, через яку і заради вирішення якої людина йде на роботу. Це може бути проблема статусу, володіння цінностями, кар'єрного росту тощо [4, с. 293]. Для керівництва підприємства вміти визначити предмет мотивації співробітника є дуже важливим завданням, оскільки проблеми, які виникають під час роботи персоналу, можуть зробити сам предмет мотивації абсолютно дифузійним, що не має чітких меж.

Об'єкт мотивації – будь-який матеріальний предмет або явище соціальної реальності. Таким чином, об'єкт мотивації — це внутрішня

причина працівника. Мотиваційні взаємодії між трудовим колективом можуть виявитися байдужими до об'єкта і триматися тільки на предметі [18, с. 220].

Проблема мотивації працівників сучасних підприємств є актуальною для вирішення, адже вона тісно пов'язана з проблемою управління персоналом. Тож, складовою управління є мотивація, яка характеризує сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які заохочують кожного окремого працівника або колективу працівників для досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємств. Але при цьому потрібні інструменти впливу на елементи системи мотивації, щоб вона почала функціонувати. Одним із таких інструментів є мотиватори [52, с. 4].

На поведінку людини в процесі підвищення ефективності діяльності підприємства впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності, тобто [51, с. 1]:

- зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, окремого підприємства;
- внутрішніх – потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо.

Управління мотивацією передбачає створення такої системи управління персоналом, в якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх діяльності підприємства. Керівникам доводиться постійно шукати нові можливості для активізації працівників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів свого підприємства та будувати динамічну та гнучку систему мотивації праці на основі дослідження особливостей мотиваційної сфери [47, с. 104].

Управління мотивацією зорієнтоване на усвідомлене та цілеспрямоване використання засобів мотивації. Для того, щоб мотивація несла очікувані результати, система мотивації на підприємстві повинна будуватися на принципах системності (систематичний моніторинг її ефективності),

комплексності (поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, позитивної та негативної мотивації), адресності, гнучкості, прозорості та динамічності. У кожної людини складається своя, відносно стійка система мотивів діяльності, залежно від її світогляду, спрямованості, рис характеру, самосвідомості, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізіології [44, с. 5].

Таким чином, управління мотивацією полягає в створенні сприятливих умов, які викликають у співробітників прагнення до активної діяльності. За допомогою управління мотивацією керівник забезпечує виконання таких завдань:

- досягнення мети діяльності підприємства, підвищення результативності роботи кожного працівника та колективу в цілому;
- формування іміджу підприємства;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- розробку дієвої системи стимулювання діяльності працівників;
- забезпечення успіху діяльності персоналу.

Успіх кожного підприємства залежить від багатьох факторів, але в першу чергу він забезпечується завдяки праці відповідальних, ініціативних працівників. Бажання працювати якісно та продуктивно є одним із основних факторів досягнення успіху колективом. Адже, можна розробити стратегічний план розвитку підприємства, детально та зрозуміло прописати місію, розробити чудову PR-стратегію, обладнати приміщення найновішим обладнанням, інформаційно-комунікаційними технологіями – та все це буде марним, якщо персонал не буде працювати самовіддано, з повною віддачею [48, с. 103].

Система мотивації складається з набору методів, інструментів і процесів, спрямованих на допомогу співробітникам у ефективній роботі та досягненні цілей підприємства. Вона спрямована на спонукання працівників до досягнення високих результатів у роботі. Вона включає різні механізми

впливу на співробітників з метою підвищення їхньої продуктивності, покращення професійних навичок, а також задоволення потреб працівників, що веде до покращення загальної ефективності підприємства.

На систему мотивації впливає:

- місце розташування підприємства;
- фінансовий стан;
- репутація підприємства на ринку;
- організаційна структура;
- вміст і робоче середовище»;
- технічний аспект;
- соціальні взаємодії;
- заходи контролю (примусові заходи, заборони);
- заохочення;
- засоби переконання (інформація, порада, критика).

Для квіткової студії «Prefere Fleur s.r.o.» система мотивації може включати різноманітні аспекти, орієнтуючись на специфіку діяльності та потреби персоналу.

Таблиця 1.1 – Основні елементи системи мотивації квіткової студії «Prefere Fleur s.r.o.»

Вид мотивації	Опис
1	2
Матеріальні методи мотивації	Заробітна плата: основний елемент матеріальної мотивації. Заробітна плата має бути конкурентоспроможною на ринку праці та відповідати рівню кваліфікації співробітника і складності виконуваних завдань. Бонуси: додаткові виплати залежно від результатів роботи, наприклад, за виконання плану продажів, за високу якість виконаної роботи або успішне виконання проектів. Премії: можуть бути виплачувані за особливі досягнення, наприклад, у святковий період або за виконання складних замовлень. Матеріальні заохочення: наприклад, подарунки для співробітників, які досягли високих результатів
Нематеріальні методи мотивації	Нематеріальна мотивація орієнтована на задоволення потреб працівників у визнанні, розвитку та особистому зростанні. Призначення на цікаві та творчі завдання: надання можливості співробітникам працювати над новими та цікавими проектами, що дозволяє розкрити їхній творчий потенціал. Кар'єрне зростання та розвиток: надання можливостей для

Продовження табл. 1.1

1	2
	професійного розвитку, навчання новим навичкам, підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах та семінарах. Визнання заслуг: регулярне визнання досягнень працівників, публічне вітання, надання відзнак чи грамот за досягнення. Гнучкий робочий графік: можливість вибору робочих годин або роботи з дому для працівників, які цього потребують, що сприяє кращій балансі між роботою та особистим життям. Позитивний морально-психологічний клімат: створення комфортної атмосфери на роботі, де працівники можуть відчувати себе частиною команди, підтримка здорових міжособистісних стосунків.
Соціальні методи мотивації	Соціальні пільги: надання медичного страхування, соціального забезпечення, допомоги в разі потреби. Компенсація витрат на здоров'я: виплати або допомога в оплаті медичних послуг, абонементів у спортзал, санаторно-курортного лікування. Тимчасові відпустки та канікули: надання додаткових днів відпустки або спеціальних вихідних для відпочинку і відновлення сил. Корпоративні заходи: організація корпоративних свят, тренінгів, заходів для працівників для покращення морального духу.
Індивідуальні методи мотивації	Індивідуальні плани розвитку: допомога в кар'єрному зростанні кожного співробітника шляхом визначення конкретних етапів розвитку та надання підтримки в досягненні цих цілей. Гнучкість у роботі: можливість адаптувати робочі умови до особливих потреб працівників, таких як зручний робочий графік, можливість працювати в різних локаціях. Менторство та наставництво: надання підтримки новим співробітникам через систему наставництва, де досвідчений співробітник допомагає новачкам адаптуватися та ефективно виконувати свою роботу.
Командні методи мотивації	Командні бонуси: встановлення цілей для команди, і якщо вся команда досягне визначеного результату (наприклад, високий рівень задоволення клієнтів чи обсяг продажів), їй надається колективний бонус. Спільні заходи для колективу: організація спільних заходів, тренінгів, семінарів, які сприяють поліпшенню командної взаємодії та підвищенню ефективності роботи.

Збалансована система мотивації, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні методи, дозволяє квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.» створити сприятливу атмосферу для працівників, стимулювати їх до високих результатів і покращити загальну ефективність підприємства. Впровадження таких підходів також сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню задоволення клієнтів.

Отже, підсумовуючи вищезазначене можна стверджувати, що для того, щоб забезпечити якісне управління мотивацією щодо забезпечення успіху підприємства, керівникові необхідно вчасно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження спонукальних мотивів до успішної діяльності та приймати своєчасні та зважені управлінські рішення.

1.2 Основні теорії мотивації персоналу

Розуміння та управління мотивацією працівників є однією з основних задач керівництва будь-якого підприємства. Науковці та практики вивчали це питання протягом десятиліть, результатом чого стали численні теорії мотивації, які пояснюють різні аспекти цього процесу. Такі теорії допомагають керівникам будувати ефективні мотиваційні системи, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. В рамках цього розділу розглянемо основні класичні та сучасні теорії мотивації, що мають значення для управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Теорії мотивації

Підхід	Теорія мотивації	Зміст теорії
1	2	3
Змістовний підхід	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [51]	Праця повинна оплачуватись в прямій пропорції відповідно до кількості виготовленого продукту. Винагорода буде мати потрібний ефект, якщо буде виплачена одразу.
	Соціальна теорія Е. Мейо [46]	Морально-психологічні чинники є основними стимулами продуктивної праці, а не оплата чи умови праці.
Змістовний підхід	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [51]	Праця повинна оплачуватись в прямій пропорції відповідно до кількості виготовленого продукту. Винагорода буде мати потрібний ефект, якщо буде виплачена одразу.
	Соціальна теорія Е. Мейо [46]	Морально-психологічні чинники є основними стимулами продуктивної праці, а не оплата чи умови праці.
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [35]	Відповідно до теорії «Х» робітники постійно схилиються до уникнення виконання праці, а отже за допомогою контролю та погроз їх потрібно стимулювати. Згідно з теорією «У» працівники за своєю природою відповідальні до виконання певної роботи, у них є почуття автономії і самовираження

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Процесу- альний підхід	Теорія очікувань В. Врума [22]	Людина може зосереджувати свої зусилля на досягнення поставлених задач в такій мірі, в якій вона може оцінювати ймовірність отримання винагороди за виконану роботу.
	Теорія справедливості С. Адамса [27]	Робітники підприємства можуть порівнювати свою оплату праці із її результатами та порівнювати з розміром оплати праці інших робітників, які виконують таку ж роботу
	Теорія Портера-Лоулера [21]	Згідно теорії, елементи очікувань та справедливості поєднуються між собою та виділяються наступні змінні: витрачені зусилля, винагорода, сприйняття, міра задоволення, отриманий результат
	Теорія виклику С.А. Суркова [38]	На рівень мотивації людей, в який спостерігається висока впевненість у своїх силах, важливу роль відіграє поставлення складних завдань, які є для них “викликом”
Поведін- кових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда [41]	Дана теорія свідчить, що такі потреби як: досягнення (бажання досягти визначених цілей), співучасті (бажання мати дружні відносини з оточуючими) та влади (з’являються після проходження навчання або набутого життєвого досвіду, бажання контролювати інших людей, ресурси та процеси) впливають на поведінку працівників та примушують їх діяти
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга [32]	Виділив у своїй праці “Мотивація до роботи” двофакторну теорію мотивації працівників, де виділив окремі фактори, що призводять до задоволення або незадоволення працівників своєю роботою. Ті, що викликають задоволення працею пов’язані із самим змістом та структурою роботи, а також з можливістю професійного зростання.
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда [22]	Поведінку працівника можуть визначати наступні пріоритетні орієнтації персоналу: бюрократичної, інструментальної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
Поведін- кових відносин	Теорія поля К. Левіна [27]	Поведінку працівника можуть визначати як особистісні фактори, так і фактори оточення

Джерело: складено автором

В. Врумом було сформульовано теорію очікувань, згідно з якою мотивація працівників може визначатися за їх здібностями, реальністю досягнення цілей, цінностями винагороди [22]. Ця теорія висвітлює чинний взаємозв’язок між оплатою праці та її результатами (міра задоволеністю оплатою праці). Мотивація буде ефективною в тому випадку, коли людина

буде вірити, що її зусилля можуть забезпечити потрібні результати, за які вона одержить очікувану винагороду .

Згідно з теорією справедливості Дж.Адамса працівники можуть суб'єктивно оцінювати відношення отриманої оплати праці і витрачених ними зусиль порівнюючи з оплатою інших працівників, що здійснюють подібну роботу. Якщо працівник буде відчувати справедливе відношення до себе і до своїх колег, то він буде задоволеним та активно працюватиме. Якщо у такому порівнянні буде несправедливість і дисбаланс, то може виникати психологічна напруга. Тому потрібно заохочувати таких працівників та долати будь-які дисбаланси [27].

Найбільш відома теорія мотивації належить А.Маслоу, згідно з якою людина має різні потреби, що ієрархічно розподілені по певним групам:

- 1) фізіологічні потреби (їжа, вода, повітря);
- 2) потреби в безпеці (захищеність, стабільність, залежність, свобода від страху, порядок, закон);
- 3) потреби в любові та приналежності;
- 4) потреби у визнанні (повага інших людей, самоповага);
- 5) потреби в самоактуалізації (удосконаленні).

На думку А.Маслоу, потреби людини повинні реалізовуватися від нижчого рівня до вищого. Але чіткої ієрархії на практиці немає і потреби високого рівня можуть виникати одночасно з потребами низького рівня. Коли певна потреба реалізовується, то завжди буде виникати необхідність у задоволення іншої потреби, а задоволена потреба вже більше не буде мотивувати [45].

К. Альдерферу належить подібна теорія до теорії А. Маслоу, що базується на класифікації та аналізі потреб людини та їх вплив на неї. На рис.1.4 зображені три групи таких потреб: потреби зростання, потреби зв'язку, потреби існування.



Рисунок 1.4 – Піраміда потреб Альдерфера

Джерело: за інформацією [6]

Відповідно до теорії К. Альдерфера [47], потреби людини задовольняються у висхідному порядку. У випадку, коли не задовольняються вищі потреби, до збільшується значимість нижчих потреб.



Рисунок 1.5 – Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Джерело: за інформацією [6,10]

Ф. Герцберг виділив у своїй праці “Мотивація до роботи” двофакторну теорію мотивації працівників, де виділив окремі фактори, що призводять до

задоволення або незадоволення працівників своєю роботою [6]. Ті, що викликають задоволення працею пов'язані із самим змістом та структурою роботи, а також з можливістю професійного зростання. Фактори, які викликають незадоволення працівників – це умови праці, відносини в колективі, заробітна плата, політика підприємства і стиль управління, надійність і стабільність роботи. Такі фактори науковець назвав гігієнічними (рис. 1.4).

Якщо гігієнічні потреби не будуть задоволені, то у працівника буде виникати загальне незадоволення працею. Якщо ж ці потреби будуть задоволені, то не буде виникати невдоволення, але одночасно й не спричинятиме позитивного ставлення і підвищення мотивації. Якщо на працівника будуть впливати мотиваційні фактори, то буде зростати задоволеність від праці, але у випадку, якщо ці фактори будуть відсутні, то це не спричинятиме посилення загального невдоволення [47].

1.3 Особливості мотивації персоналу у малому і середньому бізнесі

Особливості мотивації персоналу у малому та середньому бізнесі значно відрізняються від мотиваційних підходів у великих підприємствах. Головні особливості включають :

по-перше, обмежені фінансові ресурси. Менші бюджети на зарплати та бонуси. Малі підприємства часто не можуть конкурувати з великими підприємствами щодо зарплат, тому виникає потреба шукати альтернативні способи мотивації. На малих підприємствах використовуються різні нематеріальні способи мотивації ,такі як гнучкий графік, розвиток навичок, участь у прийнятті рішення ,підтримка балансу між роботою та особистим життям;

по-друге, тісні відносини з керівництвом. Більш пряма комунікація. У маленьких та середніх підприємствах відсутня як така ієрархія яка

характерна для великих підприємств, що дозволяє робітникам легко комунікувати з керівництвом, отримувати зворотній зв'язок і обговорювати питання, що їх хвилюють. Можливість впливу на бізнес-процеси працівників у малих підприємствах. Робітники часто мають більшу свободу в пропозиціях і зміни процесів, що підвищує їх відповідальність і лояльність до підприємства;

по-третє, гнучкий і персональний підхід. Індивідуально увага до кожного працівника у невеликих підприємствах. Можливість краще розуміти особисті потреби працівника та мотивацію кожного і відповідно до цього адаптувати підходи до мотивації. Гнучкі умови праці. У малих підприємствах часто можуть запропонувати гнучкий графік та можливість працювати віддалено або короткострокову відпустку, що приваблює працівників і допомагає утримувати їх;

по-четверте, обмежена кількість кар'єрних можливостей та обмежені перспективи вертикального зростання. У малих підприємствах менше можливостей для просування кар'єрними сходами, що може стати демотиватором для деяких працівників. Фокус на горизонтальному розвитку. Підприємства часто пропонують розширення функціоналу- розвиток нових навичок для робітників або зміну ролей в межах підприємства, що дозволяє працівникам зростати професійно, не просуваючись вгору;

по-п'яте, більш значний вплив корпоративної культури. Корпоративні цінності та атмосфера у малих підприємствах. Культура підприємства має вагоме значення, тому що кожний працівник може мати помітний вплив на атмосферу та успіх підприємства. Це зазвичай мотивує працівників працювати на благо підприємства;

по-шосте, солідність та сімейна атмосфера. Часто малий та середній бізнес формують сімейну атмосферу, що сприяє тісній взаємодії і підтримці серед робітників. Висока залежність від продуктивності працівників. Індивідуальний внесок має велике значення оскільки кожен робітник у таких малих підприємствах робить значний вклад у загальний результат.

Успіх підприємства залежить від зусиль кожного члена команди, що підвищує їх відповідальність та мотивацію.

Вплив на фінансовий стан підприємства. Працівники можуть чітко бачити зв'язок між своїми діями і результатами, що мотивує працювати на максимально ефективному рівні.

Більш виражена роль особистих відносин і соціального клімату.

У малих і середніх підприємствах важливим чинником є соціальний клімат та особисті відносини між співробітниками та керівництвом. На таких підприємствах працівники часто відчують себе частиною згуртованої команди, де кожен член колективу має значення. Це створює сприятливу атмосферу для розвитку взаємодії, взаємопідтримки і довіри. Якщо працівники відчують, що їхня праця оцінюється і що керівництво зацікавлене в їхньому розвитку, це може мати великий вплив на мотивацію і залученість.

Підвищена гнучкість у впровадженні нових підходів і ідей. У малому і середньому бізнесі часто відсутні складні бюрократичні процедури, що дозволяє працівникам швидше впроваджувати нові ідеї або підходи в роботі. Це дає можливість персоналу відчувати більшу власну причетність до розвитку підприємства, адже їхні пропозиції можуть швидко бути реалізовані. Це також стимулює креативність і ініціативу працівників, підвищуючи їхнє задоволення від роботи та мотивацію.

Мотивація через приз, визнання і похвалу. Оскільки в малих підприємствах більше уваги приділяється кожному працівнику, можливості для визнання досягнень і успіхів є важливими інструментами мотивації. Регулярне надання позитивного зворотного зв'язку і визнання за конкретні досягнення співробітників сприяє підвищенню їхньої лояльності та залученості. Похвала від керівництва, навіть у неформальному контексті, може мати значний вплив на мотивацію працівників у малому бізнесі.

Мотивація через участь у прийнятті стратегічних рішень. У малих підприємствах зазвичай простіше залучити працівників до процесу

прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність за результати. Коли співробітники мають можливість висловлювати свої ідеї щодо розвитку бізнесу, це не тільки мотивує їх до активної участі, але й дозволяє більш ефективно реагувати на зміни у ринковому середовищі. Таке залучення до прийняття рішень також формує почуття власної цінності для підприємства.

Підвищення лояльності через особистісні відносини. Оскільки в малих підприємствах співробітники можуть бути більш тісно пов'язані з керівниками і один з одним, це створює умови для зміцнення лояльності. Лояльність в свою чергу стимулює працівників працювати для досягнення успіху підприємства, адже вони часто відчують себе частиною чогось більшого, ніж просто місця роботи. У таких умовах працівники можуть бути менш схильні до зміни роботи, що знижує плинність кадрів та забезпечує стабільність бізнесу.

Психологічна підтримка та розвиток через наставництво. У малому бізнесі часто практикується система наставництва, де досвідчені працівники або керівники займаються розвитком менш досвідчених колег. Це не тільки допомагає передавати професійні навички, але й створює атмосферу підтримки, що важливо для підтримання мотивації і розвитку кар'єри в умовах обмежених ресурсів. Такий підхід дозволяє людям бачити можливості для розвитку в межах підприємства, навіть якщо кар'єрне просування обмежене.

Мотивація через відчуття значущості роботи. У малих підприємствах кожен співробітник може безпосередньо відчути результат своєї роботи на загальний успіх підприємства. Це створює почуття значущості і відповідальності за свою роботу. Люди можуть бачити, як їхня праця впливає на результат, що значно підвищує рівень задоволеності та мотивації. На таких підприємствах іноді можна побачити більш високий рівень відданості справі, адже працівники розуміють, що від їхнього внеску залежить не лише їхній особистий успіх, а й успіх всього бізнесу.

Використання партнерських підходів для підвищення мотивації. В малому бізнесі часто використовуються партнерські підходи до мотивації, де працівники відчують себе не лише найманими працівниками, а й партнерами. Наприклад, частина прибутку може розподілятися між працівниками на основі їхнього внеску в досягнення підприємства. Це стимулює колектив до досягнення загальних цілей і підвищує почуття приналежності до успіху підприємства.

Менша бюрократія та швидші рішення. Однією з особливостей мотивації на малих підприємствах є менш складні процедури прийняття рішень. Це дозволяє значно швидше реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і реалізовувати ідеї працівників, що стимулює їх до активної участі в розвитку підприємства. Менша кількість бюрократичних перепон дає можливість співробітникам більш ефективно взаємодіяти з керівництвом, що створює відчуття відкритості та прозорості в підприємстві.

Говорячи про досвід сучасного управління в галузі квіткового бізнесу, виділимо, що традиційні методи системи оцінки мотиваційної спрямованості працівників галузі вже не задовольняють потреби системи управління. Виникає необхідність у системі мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності персоналу. Розробка якісної системи мотивації працівника підприємства повинна сприяти визначенню ефективних у даний момент інструментів і стимулів впливу на його поведінку з метою досягнення цілей даного працівника і цілей конкретного квітового закладу. Отож, створення і функціонування якісної системи мотивації персоналу (в нашому випадку – квітового господарства) можна запровадити в кілька етапів [40, с. 59]:

- виявлення важливості мотивації для працівників;
- встановлення типології мотиваційної спрямованості;
- дослідження факторів, що впливають на систему мотивації;
- застосування визначених стимулів та мотиваторів на практиці;

- визначення задоволеності результатами.

Особливістю реалізації зазначених етапів є проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Забезпечення якісної реалізації усіх етапів системи мотивації загалом має ґрунтуватись на таких принципах [36, с. 23]:

- прозорість та доступність (стимули повинні бути зрозумілими для кожного роботодавця – проведення роз'яснювальної роботи серед керівників, відповідні рішення (проекти рішень) повинні оприлюднюватися в засобах масової інформації);
- реальність та дієвість (реальні механізми реалізації, які відповідають сучасному стану ринку праці і розробляються з урахуванням тенденцій розвитку економіки);
- поступовість (надання матеріальної компенсації роботодавцю за працевлаштування певних категорій осіб, сприяння їх подальшій праці на конкретному робочому місці);
- взаємні гарантії сторін (зафіксовані державою гарантії отримання компенсації за умови виконання умов якісної роботи);
- комплексність та системність (визнається необхідність врахування всіх можливих чинників – організаційних, моральних, соціологічних, економічних, правових тощо – під час введення в дію стимулу);
- регламентація (застосування стимулів повинно здійснюватися за допомогою різних інструкцій, положень, правил).

Для оцінки мотивації трудової діяльності персоналу також важливо мати набір ключових показників, до яких відносять наступні.

1. Характеристики роботи в галузі і якості трудового потенціалу [38, с. 508]:

- оцінка конкурентоспроможності працівників;
- професійно-кваліфікаційний рівень;

- форми і методи матеріального та нематеріального стимулювання трудової діяльності та їхня результативність;

- умови праці;
- рівень продуктивності праці;
- роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників;
- рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності;
- основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо.

2. Показники рівня життя [39, с. 54]:

- рівень заробітної плати, соціального забезпечення;
- структура та диференціація доходів і витрат;
- реальний бюджет працівника та його родини;
- рівень забезпечення житлом, медичними послугами;
- особиста безпека тощо.

3. Характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально - економічної політики держави в квітковій галузі, соціальної спрямованості обслуговування клієнтів [31, с. 36].

Ефективність і результативність системи мотивації персоналу багато в чому залежить від повної й достовірної інформації про потреби, інтереси, мотиви трудових ресурсів підприємства. Для одержання таких даних потрібний так званий «мотиваційний моніторинг». Це система постійного спостереження і контролю стану мотивацій персоналу з метою його оперативного дослідження й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності [42, с. 15].

Методи мотивації персоналу - це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей підприємства на основі узгодження їх цілей і цілей підприємства шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Ці методи засновані на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності

В сучасній економічній теорії виділяють економічні, організаційно-адміністративні і соціально-психологічні методи мотивації.

Економічні методи мотивації, мають на увазі матеріальну мотивацію, тобто виконання працівниками своїх обов'язків і досягнення певних результатів за надання матеріальних благ. Грамотний підхід до оплати роботи збільшує продуктивність праці .

Економічну мотивацію персоналу можна поділити на два підвиди: грошову і негрошову. Грошове стимулювання – це додаткові виплати за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу; заохочення здорового способу життя. Премії за відсутність лікарняних, оплата абонементів в спортзал; оплата медичної та соціальної страховки; підвищена оплата шкідливих умов роботи, якщо їх неможливо поліпшити; надання крім щорічної відпустки, додаткового часу відпочинку (за сімейними обставинами, у зв'язку з весіллям, навчанням); грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування, пожежа); компенсація витрат співробітників на проїзд до підприємства службового транспорту; пенсійні надбавки. Спеціальні компенсаційні виплати від підприємства для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію [13, с. 18].

Негрошовий різновид економічного стимулювання: наявність соціальних установ підприємства; безкоштовні або частково оплачені путівки для працівників і їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку; пільгові умови придбання продукції; винагороди при зміні робочого місця; поліпшення умов праці і матеріально-технічного оснащення; гнучкий графік виконання професійних обов'язків; скорочений трудовий день або тиждень; безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр [24, с. 4]. Організаційно-адміністративні методи засновані на владі, відповідальності, підпорядкуванні регламенту, законам, статуту, субординації і т.п. Також вони можуть спиратися на можливість примусу. У рамках діяльності сучасних підприємств розрізняють наступні форми прояву організаційно-адміністративних методів:

обов'язкова (наказ, розпорядження, заборона та ін); договірна (компроміс, узгодження, кооперація та ін); рекомендаційна (порада, роз'яснення, консультація, пропозиція, побажання та ін).

Соціально-психологічні методи підприємства застосовують для підвищення соціальної активності працівників. Тут здійснюється вплив на свідомість людей, їх естетичні, релігійні, соціальні та інші інтереси, а також відбувається соціальне стимулювання трудової діяльності. Також соціальні методи мотивації включають широкий спектр методів соціального нормування, соціального регулювання відносин у колективі. Наприклад, методи соціального нормування дозволяють упорядкувати соціальні відносини між соціальними групами, колективами й окремими працівниками шляхом введення різних соціальних норм [6, 21].

Виявлення повного переліку показників системи мотивації персоналу, його значущості, розподіл зовнішніх і внутрішніх регуляторів поведінки у кожному конкретному закладі проводиться за допомогою відповідних для нього наукових, соціологічних й інших досліджень, а в результаті – визначається відповідний метод стимулювання праці.

Основні методи мотивації персоналу у сучасних квіткових підприємствах наведені на рис. 1.5.

Основним принципом проектування системи мотивації виступає система раціонального підбору і розміщення співробітників стосовно їх особистих і ділових якісних характеристикам [24, с. 95]. В контексті цього виділимо наступне:

- переведення співробітників на вакантні посади на основі системного підходу і підготовка нових працівників з відповідним рівнем освіти і кваліфікації;
- забезпечення умов для підвищення професійної компетентності персоналу;
- чітке визначення прав, обов'язків і соціальної відповідальності кожного конкретного працівника;

- співпраця досвідчених працівників з молодими (новими) працівниками;
- забезпечення можливості професійного росту і кар'єрного просування працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх професійної діяльності і особистих якостей.

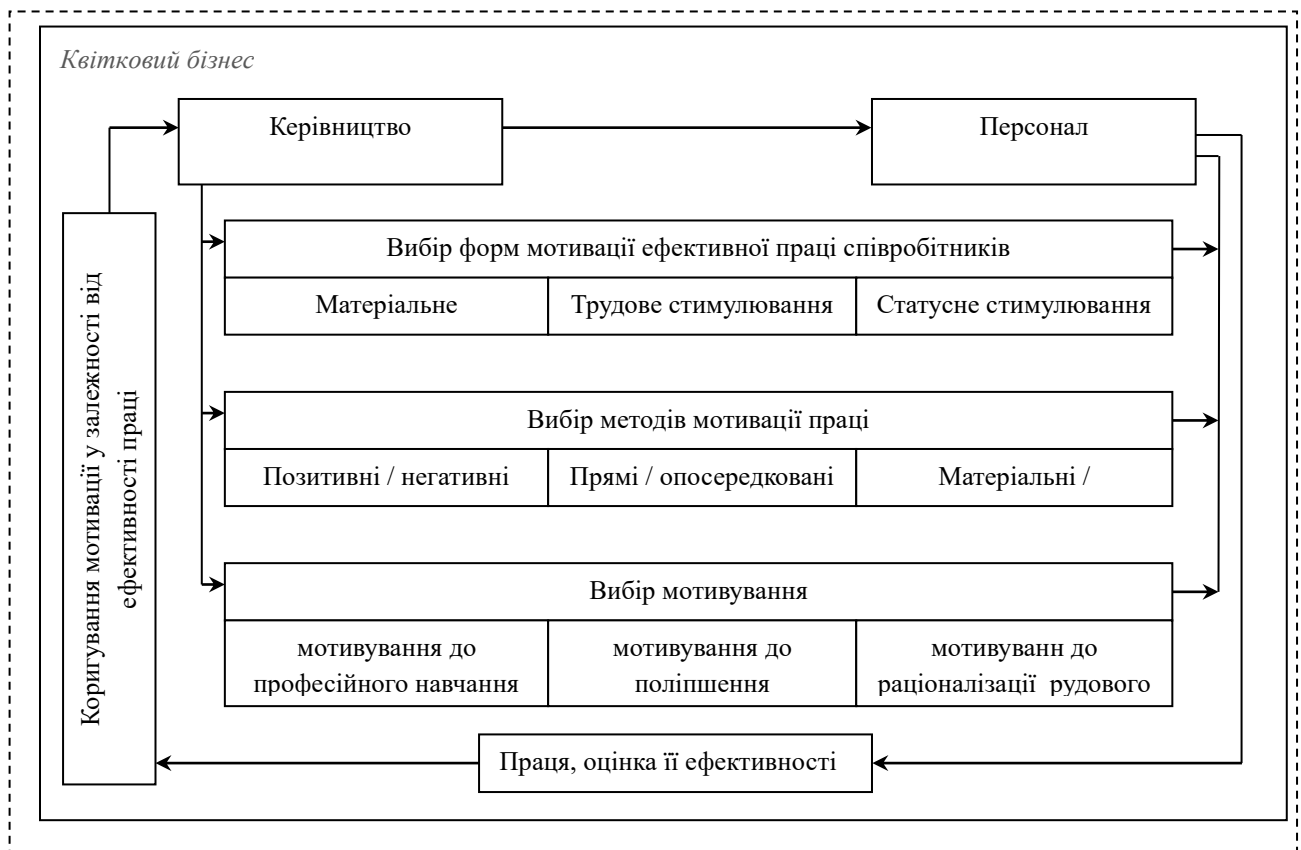


Рисунок 1.6 – Методи мотивації персоналу у сучасних квіткових підприємствах

Джерело: складено автором

Відповідальність за ефективну систему мотивації покладається, головним чином, на професійно компетентних спеціалістів. Аби такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей підприємства, вони повинні володіти не тільки знаннями і мати певний досвід роботи у галузі, але і бути проінформованими про кадрові потреби керівників усіх структурних підрозділів, а ще – про потреби самих працівників [7, с. 26]. Так, зацікавленість у роботі вважається найважливішою рушійною силою для

підвищення якості праці і потреби у постійному самовдосконаленні. Адже той працівник, який працює «аби було» навряд чи оцінить намагання його керівника вмотивувати колектив до поліпшення професійної діяльності та отриманні нових цікавих знань та умінь.

Тому керівники квіткових підприємств повинні не лише відмінно орієнтуватися до змін у зовнішньому середовищі, нових тенденцій сфери квіткової діяльності, а й добре розуміти специфіку управління персоналом та аспекти формування системи мотивації для того, аби підвищити рівень продуктивності своїх працівників, а в результаті – отримати більше задоволених клієнтів, які згодом принесуть більше прибутку і зроблять заклад більш конкурентоспроможним на цільовому ринку.

Висновки за розділом 1

В першому розділі:

- досліджено теоретичні основи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг;
- розглянуто основні теорії мотивації персоналу;
- проаналізовано особливості мотивації персоналу у малому і середньому бізнесі.

Інтерес до проблем мотивування праці виник ще задовго до появи теорії управління як науки і самого терміну «мотивація», ще з моменту виникнення підприємства і необхідності підпорядковувати дії зайнятих в ній працівників. Простими словами, мотивація є певною силою, що змушує людей діяти і досягати поставлених цілей. Також можна сказати, що вона формує багато аспектів людської поведінки, які відповідають за здійснення тих чи інших вчинків. Управління мотивацією передбачає створення такої системи управління персоналом, в якій формується необхідний рівень

вмотивованості працівників до якісної результативної діяльності, що забезпечує успіх бізнесу в цілому.

За умов трансформації сучасного квіткового господарства висувуються нові вимоги до мотивації праці його персоналу. Найважливішими мотиваторами стають професійні компетенції та позитивний психологічний клімат у колективі. Тому основним завданням керівників досліджуваної галузі вважається заохочення своїх працівників до підвищення продуктивної праці. А творчий потенціал, наявність специфічних якостей, життєвих установок, професійної підготовки підвищують зацікавленість до удосконалення професійної майстерності.

По-великому рахунку, є різні можливі способи та методи мотивації. Багато з них перераховані в прикладах внутрішнього та зовнішнього стимулювання. Але хотілося б відзначити, що далеко не всі методи є дієвими. Досвід сучасного управління свідчить, що традиційні методи системи оцінки мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби системи мотивації. Актуальним принципом проектування системи мотивації для працівників на прикладі квіткового підприємства сьогодні виступає принцип раціонального підбору і розміщення співробітників стосовно їх особистих і ділових якісних характеристик, а також їх особистісна потреба у вдосконаленні власного професіоналізму.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КВІТКОВОЇ СТУДІЇ «PREFERE FLEUR S.R.O.»

2.1 Загальна характеристика квіткової студії «Prefere Fleur s.r.o.»

Квіткова студія Prefere Fleur – це підприємство, яке спеціалізується на створенні унікальних квіткових композицій та наданні професійних флористичних послуг. Підприємство обслугує клієнтів у Чехії та за її межами.

Торговельна марка «PREFERE FLEUR S.R.O.» - квіткова студія що надає флористичні послуги та розташована в Чехії, м. Прага. Підприємство «Prefere Fleur s.r.o.» була заснована в 2016 році в Чехії. Ідея створення цієї студії виникла у засновника, який хотів розвивати креативний підхід до флористики та створювати унікальні квіткові композиції.

У перші роки свого існування «Prefere Fleur s.r.o.» розвивалась як невелика студія, яка спеціалізується лише на індивідуальних замовленнях для приватних клієнтів. Завдяки високій якості, креативному підходу та уважності до деталей підприємство швидко завоювало популярність серед людей. З часом підприємство розширило спектр послуг. Підприємство почало співпрацювати з іншими підприємствами. Це сприяло збільшенню продажів і зміцненню репутації підприємства як надійного партнера. «Prefere Fleur s.r.o.» однією з перших у своєму регіоні запропонувала онлайн-замовлення квітів. Власний сайт та активність у соціальних мережах допомогли залучити нових клієнтів та покращити комунікацію з існуючими. Завдяки високій якості продукції та позитивним відгукам покупців «Prefere Fleur s.r.o.» розширила свою діяльність на міжнародному рівні. Підприємство почало співпрацювати з постачальниками з різних країн.

Основними послугами, які надає студія своїм клієнтам є:

- роздрібний продаж квітів та квіткових композицій – пропозиція широкого асортименту свіжих квітів та готових букетів у студії
- оформлення свят - декоруванні весіль, свят, день народжень, корпоративів, виставок та інших заходів квітами;
- доставка квітів – послуги з доставки квітів та композиції клієнтам до дому, що дозволяє замовити квіти в зручний час не виходячи з дому;
- флористичні майстер-класи та навчання – проведення навчальних занять для охочих опанувати основу флористики та вдосконалити свої навички.

Розглянемо функціональну структуру «Prefere Fleur s.r.o.» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Функціональна структура «Prefere Fleur s.r.o.»

Джерело: складено на основі звітності підприємства

З наведеного рис. 2.1 бачимо, що вона є функціонально-ієрархічною. Перевагами такої побудови організаційної структури «Prefere Fleur s.r.o.» наведемо [21, с. 24]:

- чіткий розподіл праці (ефективна система делегування), що сприяє появі висококваліфікованих фахівців по кожному процесу на виробництві;

- суворі ієрархія рівнів управління, де нижчі ланки управління контролюються вищими;
- керівники усіх підрозділів чітко дотримуються встановлених інструкцій і розпоряджень згідно займаної посади;
- працевлаштування персоналу здійснюється згідно до кваліфікації працівника, а його звільнення відбувається в рамках чинного законодавства.

Функціональна структура «Prefere Fleur s.r.o.» загалом складається із: головного офісу та відділів. Управляючий виконує головну функцію управління і здійснює загальне керівництво підприємства, її службами і підрозділами. До обов'язків управляючого входять представницькі функції, взаємодія з партнерами, розробка і удосконалення загального іміджу підприємства. Управляючий веде ділову документацію, відповідає на дзвінки, проводить зустрічі і співбесіди, виконує ряд інших важливих функцій. До обов'язків бухгалтера «Prefere Fleur s.r.o.» входить відображення фінансово-господарської діяльності, складання річної звітності підприємства, складання балансу, нарахування і видача заробітної плати співробітникам. Адміністратор організовує роботу підприємства, контролює зміни працівників, займається системою працевлаштування. У його розпорядженні знаходяться інші працівники нижчої ланки. На адміністратора покладена велика відповідальність за все те, що відбувається на підприємстві.

Менеджер по закупкам робить закупки продукції, моніторить ринки продукції, займається розширенням співробітництва з іншими торговими фірмами. Аби забезпечити успішну та ефективну діяльність «Prefere Fleur s.r.o.» в майбутньому, заходи стосовно формування його активів повинні бути цілеспрямовано направлені. Основною метою при цьому є виявлення і задоволення потреби в окремих видах діяльності підприємства для забезпечення його виробничо – господарських потреб, а також оптимізація складу активів для забезпечення умов ефективного функціонування на цільовому ринку. Для того, щоб оцінити ефективність функціонування

«Prefere Fleur s.r.o.» на цільовому ринку, варто провести аналіз його фінансово - економічних показників. Дані наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансово-економічних показників «Prefere Fleur s.r.o.» за 2021-2023 рр.

Показник	Період			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	550 000	580 000	600 000	+50 000	+20 000	+9,09%	+3,45 %
Собівартість реалізованої продукції	450 000	470 000	480 000	+-30 000	+10 000	+6,67%	+2,13%
Валовий прибуток від реалізації	100 000	110 000	120 000	+20 000	+10 000	+20%	+9,09%
Інші операційні доходи	10 000	12 000	15 000	+5 000	+3 000	+50%	+25%
Адміністративні витрати	45 000	50 000	60 000	+15 000	+10 000	+33,33 %	+20%
Витрати на збут	40 000	45 000	55 000	+15 000	+10 000	+37,5%	+22,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	150 00	20 000	25 000	+10 000	+-5 000	+66,67 %	+25%
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	8 000	10 000	12 000	+4 000	+2 000	+50%	+20%
Чистий прибуток	5 000	8 000	10 000	+5 000	+3 000	+100%	+25%

Джерело: складено на основі звітності підприємства

З табл. 2.1 бачимо, діяльність «Prefere Fleur s.r.o.» у 2023 році порівняно з 2021 роком значно покращилась.

Чистий дохід підприємства зріс до 600 000 крон, що на 50 000 більше ніж у 2021 році та на 20 000 більше ніж у 2022 році. Переважно ,це свідчить про успіхи підприємства у продажах та розширенні ринку.

Зростання доходу допомогло підприємству покрити свої витрати та забезпечити фінансову стабільність на 2021 рік.

Валовий прибуток зріс на 20 000 порівняно з 2021 роком і на 10 000 - порівняно з 2022 роком. Це вказує на те, що підприємства змогла зберегти контроль над витратами на виробництво та збільшити ефективність бізнесу.

Збільшення валового прибутку позитивно вплинув на загальну рентабельність бізнесу. Інші операційні доходи підприємства зросли на 50%, що свідчить про успіхи та покращенні прибутковості від додаткових активностей (наприклад, від надання додаткових послуг). Це дозволило підприємству бути менш залежним від основної діяльності та зменшити ризики.

Адміністративні витрати і витрати на збут зросли, однак це відбулося через збільшення зарплат, витрат на маркетинг чи інші операційні потреби, що є логічним підвищенням у разі зростання обсягів продажів і діяльності. Проте це також свідчить про ефективну стратегію управління витратами, яка дозволила утримати збільшення витрат в межах нормальних значень.

Чистий прибуток зріс до 10 000 крон у 2023 році. Це є важливим аспектом того, що підприємство оптимізувало витрати, зокрема адміністративні та збутові, при цьому зберігши зростання доходів. Невелике, але стабільне збільшення чистого прибутку свідчить про стабільний розвиток підприємства та підвищення фінансової стійкості.

Зростання чистого доходу та валового прибутку дозволяє підприємству зміцнити свою фінансову позицію та знизити ризики. Позитивна динаміка доходів і прибутків створює можливості для розширення виробництва, інвестування в нові проекти або розширення на нові ринки.

Зростання доходів і ефективне управління витратами дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, навіть за умов збільшення витрат. Досягнення позитивних результатів, зокрема у вигляді зростання прибутку, можуть покращити атмосферу в колективі та підвищити мотивацію працівників.

Отже, зростання доходів, валового прибутку, а також позитивна динаміка чистого прибутку свідчать про успішне управління фінансами підприємства та її здатність розвиватися навіть за умов змін на ринку.

Зростання доходів і прибутків свідчить про успішний розвиток підприємства та знижує страх працівників щодо втрати роботи чи

скорочення заробітної плати. Працівники бачать, що підприємство має ресурси для підтримки та розвитку, що створює впевненість у їхньому професійному майбутньому.

Проте, так чи інакше, мотивації праці персоналу є актуальною для «Prefere Fleur s.r.o.» на сьогоднішній день. Керівництво підприємства розуміє, що від того, наскільки задоволеним буде працівник, настільки й буде залежати якість наданих послуг на підприємстві. Адміністрація «Prefere Fleur s.r.o.» виділяє п'ять груп співробітників із різними співвідношеннями мотиваційних домінант, які залежать від стажу їх роботи [37, с. 54].

I група – працівники із домінуванням внутрішньої мотивації, для яких характерним є прагнення до особистого зростання, активність в інноваційній діяльності, бажання мати цікаву та творчу роботу. Найчастіше працівники з такою мотивацією мають стаж роботи від 2 до 10 років.

II група – працівники з домінуванням внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації, для яких характерним є прагнення досягнення визнання та успіху в різноманітній професійній діяльності, орієнтація на саморозвиток. Ця група є найчисельнішою, а її представники у відсотковому співвідношенні рівномірно розташовані серед груп із різним стажем роботи.

III група – працівники з домінуванням зовнішньої позитивної мотивації, що орієнтуються на зовнішні оцінки своєї діяльності, «чуттєві» до матеріальних стимулів. Найбільша кількість працівників із цієї групи мають стаж роботи менше 5 років.

IV група – працівники, в яких домінують зовнішні позитивні та негативні мотиви. Так само, як і у попередній групі, вони орієнтуються на зовнішні оцінки своєї діяльності, але при цьому для них важливими гарантії безпеки з боку керівництва. Найчастіше такі працівники мають стаж роботи більше 10 років.

V група – працівники, в яких домінують зовнішні негативні мотиви. Вони негативно ставляться до різноманітних організаційних змін і новацій у страховій діяльності, а обираючи місце роботи, особливу увагу зосереджують

на умовах праці та психологічному кліматі в колективі. У процесі роботи такі повни прагнуть задоволення своїх фізіологічних потреб, захисту від різноманітних покарань, санкцій. Оскільки задовольнити перераховані вище потреби можна завдяки наявності в колективі певного статусу, то потреба у визнанні для них також відіграє неабияке значення. До цієї категорії належать ті, хто має більш ніж 15-річний стаж, а також ті, що перебувають на пенсії, але продовжують працювати. Тож керівник «Prefere Fleur s.r.o.» не один рік проводять дослідження в області мотивації персоналу. За результатами цих досліджень вони визначили, що зниження мотивації співробітників виникає у процесі тривалого емоційного навантаження в діяльності, що сприяє вияву емоційного, фізичного, розумового виснаження [2, с. 242].

Розподіл співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» на п'ять груп за мотиваційними домінантами формує гнучку структуру персоналу, яка враховує індивідуальні особливості, стаж роботи та мотиваційні потреби працівників. Така структура є дозволяє адаптувати управлінські підходи до кожної групи для підвищення їх мотивації.

Розглянемо, які ж чинники негативно впливають на мотивацію персоналу. Керівництво «Prefere Fleur s.r.o.» розділяє їх на [3, с. 10]:

- негативні емоції – людині властиво випробовувати широкий спектр емоцій (незадоволеність, пригніченість, неспокій). У тому випадку, коли працівник емоційно вигорів, негативні емоції у нього виникають найчастіше, унаслідок чого стають хронічними;
- маленька заробітна плата – вище керівництво підприємства і досі не усвідомила важливість роботи працівників сфери квіткового бізнесу, тому в бюджет підприємства закладено досить невеликі грошові кошти на фінансування роботи співробітників в порівнянні з конкурентами;
- міжособистісні проблеми – коли працівник емоційно виснажений, встановлювати контакти з соціумом йому стає значно важче, у зв'язку з цим виникають міжособистісні проблеми, внаслідок чого він проявляє негативні емоції на роботі по відношенню до суб'єктів взаємодії;

- проблеми зі здоров'ям – емоційне перегорання є першопричиною погіршення самопочуття. Найчастіше у працівників з'являються незначні хвороби (застида, головний біль, безсоння, біль в області попереку);
- виконання роботи нижче можливостей – емоційно вигорілі працівники, у них знижується працездатність і продуктивність;
- шкідливі звички – часто єдиним виходом отримати так звану «розрядку» і стабілізувати своє самопочуття вигорілим працівникам «допомагає» алкоголь чи нікотин . Однак, проблем це не вирішує, а тільки примножує;

Проаналізувавши складові погіршення мотиваційного процесу у «Prefere Fleur s.r.o.», можна сказати, що на поведінку персоналу в процесі трудової діяльності впливає певний комплекс факторів - мотиваторів, які спонукають до діяльності [28, с. 4]:

- зовнішніх (на рівні держави, галузі, регіону, власне квіткових закладів);
- внутрішніх (потреби та інтереси працівника, його особисті цінності, пов'язані з його характером та соціокультурним середовищем тощо).

Активна роль у процесі підвищення ефективності діяльності співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» належить потребам, мотивам, цінностям працівника та зовнішнім факторам-стимулам. Велика кількість мотиваторів, які використовували керівники досліджуваної підприємства у минулому (нагородження грамотами, відзнаки у особовій справі, фронтальні перевірки тощо) сьогодні не несуть бажаних змін у діяльності трудового колективу.

Тому їм доводиться постійно шукати нові можливості для активізації своїх робітників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів, оскільки «Prefere Fleur s.r.o.» не є бюджетною установою, а їх діяльність є комерційною. В розрізі цього можна побачити обмеженість фінансових та інших матеріальних ресурсів, недостатнє фінансування захищених статей видатків зазначених закладів.

Управління мотивацією працівників «Prefere Fleur s.r.o.» зорієнтоване на усвідомлене та цілеспрямоване використання окремих її засобів. Для того, щоб мотивація персоналу несла очікувані результати і сприяла успішності їх роботи, керівництво підприємства дотримується принципів [50, с. 16]:

- системності (систематичний моніторинг її ефективності);
- комплексності (поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, позитивної та негативної мотивації);
- адресності (треба «достукатися» до кожного і виявити його потреби);
- гнучкості (намагатися «йти назустріч» і адаптуватися до вимог тієї чи іншої людини);
- прозорості (усі стимули до праці мають бути зрозумілими);
- динамічності (впроваджувати інноваційні інструменти менеджменту відповідно до викликів суспільства).

Отже, зниження негативного впливу на мотивацію співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» обумовлює створення сприятливих умов, які викликають у них прагнення до активної діяльності. Підвищення рівня мотивації при цьому передбачає [41, с. 156]:

- знання суттєвих потреб даних працівників;
- врахування їхніх індивідуальних особливостей;
- розуміння їх цілей, бажань і прагнень;
- реалізацію індивідуального підходу;
- врахування міжособистісних стосунків в закладі;
- знання про ставлення таких працівників до роботи;
- доброзичливість у спілкуванні з ними, толерантність і етичність, повагу.

Таким чином, успіх діяльності «Prefere Fleur s.r.o.» в подальшому залежить від багатьох факторів, але в першу чергу він забезпечується завдяки праці відповідальних, ініціативних працівників. Бажання персоналу

працювати якісно та продуктивно є одним із основних факторів досягнення успіху в будь – якому бізнесі.

Аби забезпечити якісне виконання своїх безпосередніх послуг, керівництво «Prefere Fleur s.r.o.» має оперативно виявляти та усувати причини, що негативно впливають на зниження вмотивованості співробітників, а також намагатися отримати своєчасну інформацію, щоб приймати зважені управлінські рішення стосовно методів мотивації їх праці.

2.2 Аналіз кадрового складу та оцінка задоволеності персоналу на підприємстві

Аналіз кадрового складу та особливості роботи персоналу це важлива частина управління підприємством що дозволяє оцінити ефективність підприємства вдосконалення мотивації на підприємстві. Так як підприємство не велике ,загальна кількість робітників на підприємстві становить 10 людей. Це невеликий колектив, де можлива тісна співпраця між працівниками та ефективний внутрішній зв'язок.

Таблиця 2.1 – Кількісний склад та якісний склад: оцінка чисельності персоналу

Посада	Кількість людей на посаді	Вік(середній)	Стать	Освіта	досвід
флорист	2	25	ж	вища	2 роки
Адміністратор	1	32	ж	вища	5 років
менеджера з продажів	1	30	ж	вища	4 роки
бухгалтер, о	1	31	ж	вища	5 роки
маркетолог	1	32	ж	вища	8 років
прибиральниця	1	42	ж	вища	2 роки
офіс менеджер,	1	30	ж	вища	3 роки
працівники складу	1	28	ж	вища	4 роки
Директор(управляючий)	1	35	ж	вища	10 років

Джерело: побудована автором

Основою системи мотивації працівника «Prefere Fleur s.r.o.» є механізм дії та використання взаємозв'язків «потреби – інтереси – мотиви – стимули –

зацікавленість» [14, с. 2]. Беручи до уваги взаємний інтерес колективу «Prefere Fleur s.r.o.» і його керівництва, об'єктами дослідження можуть виступати як мотивація окремих працівників, так і система мотивації персоналу підприємства в цілому.

Для дослідження ефективності мотивації праці у «Prefere Fleur s.r.o.» будемо використовувати таку систему :

- задоволення власних потреб співробітника через актуалізацію його мотивів до трудової діяльності;
- виконання ідеї та завдання кожного конкретного закладу «Prefere Fleur s.r.o.» шляхом задоволення потреб клієнтів і отримання певних вигод.

Розглянемо основні стадії проведення комплексного дослідження ефективної мотивації праці персоналу «Prefere Fleur s.r.o.»:

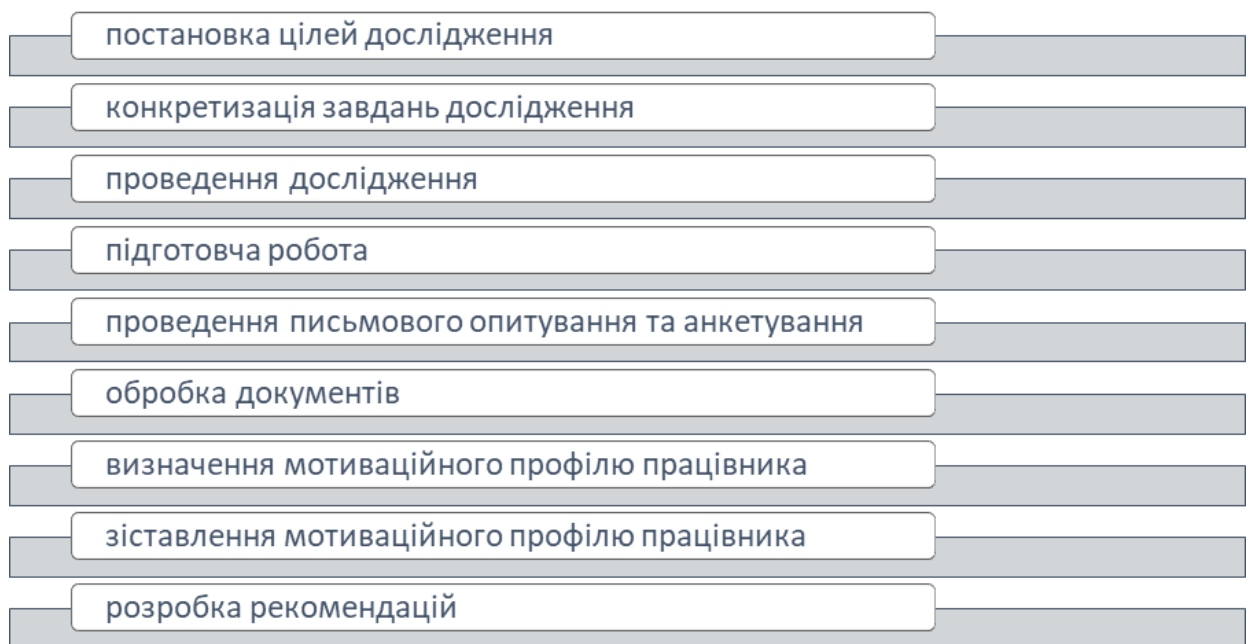


Рисунок 2.2 – Алгоритм проведення комплексного дослідження ефективності мотивації праці персоналу «Prefere Fleur s.r.o.»

Джерело: складено на основі [12, с. 89]

Аби мати уявлення, які фактори визначають головні мотиви праці та трудову поведінку працівників у «Prefere Fleur s.r.o.», у процесі поліпшення системи мотивації було проведене анкетування. В анкеті були запропоновані

стандартні запитання для з'ясування найбільш ефективних, з точки зору респондентів, їх матеріальних і нематеріальних мотиваторів підвищення продуктивності праці [29, с. 207].

Мета – визначити головні мотиви праці та трудову поведінку працівників.

Завдання - визначити і залучити весь потенціал їх прихованої енергії, для максимально ефективного використання в мотивації персоналу.

Гіпотеза - передбачалося, що матеріальні стимули (заробітна плата, премії) є основними мотивуючими факторами для молодих працівників, тоді як нематеріальні мотиватори (визнання, професійний розвиток, комфортний клімат у колективі) відіграють вирішальну роль для досвідчених співробітників із більшим стажем роботи. Також очікувалося, що працівники різних груп матимуть специфічні потреби, які залежать від стажу роботи, віку та особистих цінностей.

Якщо керівник «Prefere Fleur s.r.o.» створить своїм підлеглим такі умови, які допоможуть визначити і залучити весь потенціал їх прихованої енергії, то можна максимально ефективно використати їхні професійні знання і досвід у процесі безпосередньої діяльності, що зумовлює підвищення трудової активності, продуктивності їхньої праці взагалі. У ході дослідження звертається увага також на освітній рівень персоналу, їх вік та стать.

За результатами анкетування перед керівництвом «Prefere Fleur s.r.o.» відкривається перспектива, підготовки та підвищення кваліфікації для більш раціонального використання потенціалу працівників.

В ході дослідження факторів матеріального та нематеріального стимулювання співробітників «Prefere Fleur s.r.o.», можна виділити, що головним критерієм ефективності мотивації їх праці залишається грошове заохочення. Воно виступає у вигляді премій, винагород, непрямих матеріальних методів (тобто додаткової відпустки та часткового відшкодування вартості житла, проїзду, навчання, оздоровлення) [6, с. 134].

На сьогодні популярними і, що головне, простими методиками дослідження ефективності мотивації праці персоналу будь – якого підприємства вважаються [5, с. 212]:

- діагностика мотивації професійної діяльності Замфір К. в модифікації Реана А. А. (Додаток А);
- прогнозування типу трудової поведінки Герчикова В.І. (Додаток Б).

Їх і візьмемо за основу дослідження рівня мотивації персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» та ступеня їх задоволення працею на безпосередньому місці роботи.

Анкетування Реана А.А. наглядно визначить рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації співробітників підприємства (яка, в свою чергу, розглядається в позитивному та негативному аспектах). Як наголошує автор, задоволеність працівника своєю професійною діяльністю знаходиться у прямому зв'язку із оптимальним мотиваційним комплексом [7, с. 26]. Інакше кажучи – працівники «Prefere Fleur s.r.o.» будуть більше задоволені роботою у своєму підприємстві тоді, коли їх внутрішня та зовнішня позитивна мотивація знаходитимуться на високому рівні, а зовнішня негативна – на низькому.

Також взаємозв'язок оптимального мотиваційного комплексу працівника та емоційної нестабільності особистості показує, що активність її вище тоді, коли наявні певні мотиви до покращення роботи. Якщо ж персонал просто ставить мотиви «уникання від покарання», недопущення штрафів вище принципів якісної професійної діяльності, то емоційна нестабільність у нього буде висока [38, с. 509].

Для формування оптимальної системи мотивації праці саме у «Prefere Fleur s.r.o.» дійшли висновку, що необхідно також визначити типи персоналу:

- інструментальний;
- професійний;
- патріотичний;

- господарський;
- люмпенизований.

На основі цих знань можна визначити їх мотиватори, які найкраще стимулюватимуть той чи інший тип працівника до досягнення високих результатів продуктивності праці у їх закладі на перспективу.

Найкраще дозволить отримати необхідні результати від досліджень типологічна модель «Motype», розроблена професором Герчиковим В.І. Вона призначена для прогнозування типу трудової поведінки, в нашому випадку – трудового колективу «Prefere Fleur s.r.o.». Такий аналіз акцентує увагу на тому що, наприклад, основним фактором мотивації «професіоналів» є матеріальна форма – грошова винагорода, а «патріотів» – психологічний клімат, дружні стосунки тощо [50, с. 78]. Для різних типів трудової мотивації персоналу досліджуваного підприємства існують і спільні форми мотивування: грошові, натуральні, організаційні, участь в управлінні.

Застосування різних методик дослідження ефективності мотивації праці дасть змогу комплексно оцінити рівень у «Prefere Fleur s.r.o.». На етапі ринкової трансформації сучасної економіки значну роль у змінах системи мотивації можуть впливати такі чинники: якісне удосконалення системи управління працею, формування гідної оплати праці та її умов [48, с. 103].

Аналіз мотивації пов'язаний не лише з визначенням трудових мотивів співробітників, а й із мірою задоволеності їх своєю працею. Використання вищенаведеного алгоритму комплексного дослідження ефективності мотивації персоналу стане для «Prefere Fleur s.r.o.» джерелом достовірної інформації про типи трудової мотивації його працівників та рівня їх задоволеності роботою, яку потім можна використовувати під час розробки науково-практичних рекомендацій щодо формування мотиваційних пропозицій для поліпшення діяльності як окремого робітника, так і підприємства в цілому.

2.3 Оцінка існуючої системи мотивації та основні проблеми у системі мотивації на підприємстві

Система мотивації це сукупність методів, інструментів та підходів, що використовуються на підприємстві для стимулювання працівників до досягнення високих результатів у роботі.

Система мотивації складається з набору методів, інструментів і процесів, спрямованих на допомогу співробітникам у ефективній роботі та досягненні цілей підприємства

У листопаді 2024 року серед 10 працівників «Prefere Fleur s.r.o.» було проведено два різних анкетування:

- діагностика мотивації професійної діяльності Замфір К. в модифікації Реана А. А.;
- прогнозування типу трудової поведінки Герчикова В.І.

В основу дослідження покладено системний підхід, який дав змогу розглянути систему мотивації співробітників як цілісний комплекс із взаємопов'язаними елементами.

Основні дані контрольної групи наведені у Додатку В, на основі яких визначимо узагальнений портрет працівника «Prefere Fleur s.r.o.» (табл. 2.3).

Таблиця 2.2 – Узагальнений портрет працівника «Prefere Fleur s.r.o.»

Характеристики	Значення
Стать	Жіноча
Вік	Переважно 30 років
Стаж роботи	Переважно 5 років
Категорія	Переважно вища

Джерело: складено автором

Проаналізуємо результати анкетування респондентів – трудового колективу «Prefere Fleur s.r.o.» за методикою Реана А.А. Основними мотивами до якісної професійної діяльності таких працівників стали [46, с. 9]:

- грошовий заробіток;
- прагнення до просування по службі;

- прагнення уникнути критики з боку керівника або колег;
- прагнення уникнути можливих неприємностей та покарань;
- потреба в досягненні соціального престижу та пошани з боку інших;
- задоволення від самого процесу і результату роботи;
- можливість якнайповнішої самореалізації саме в даній діяльності.

Респонденти оцінили значимість даних мотивів для них за шкалою від 1 до 5. За результатами поставлених бальних оцінок було визначено мотиваційний тип особистості кожного з працівника «Prefere Fleur s.r.o.».

Показники зовнішньої (ЗМ), внутрішньої позитивної (ВПМ) та внутрішньої негативної мотивацій (ВНМ) було розраховано за наступними ключами [52, с. 4]:

$$ЗМ = \frac{\text{оцінка питання 6} + \text{оцінка питання 7}}{2} \quad (2.1)$$

$$ВПМ = \frac{\text{оцінка питання 1} + \text{оцінка питання 2} + \text{оцінка питання 5}}{3} \quad (2.2)$$

$$ВНМ = \frac{\text{оцінка питання 3} + \text{оцінка питання 4}}{2} \quad (2.3)$$

До найкращих мотиваційних комплексів співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» доцільно віднести наступні залежності [8, с. 11]:

$$ЗМ > ВПМ > ВНМ \text{ та } ЗМ = ВПМ > ВНМ$$

А найгіршим мотиваційним комплексом за Реаном А.А вважається:

$$ВНМ > ВПМ > ЗМ.$$

Звісно, показники трудової мотивації до професійної діяльності кожного із 10 працівників «Prefere Fleur s.r.o.» - респондента анкетування - розглядати дуже довго, визначимо їх ВМ, ЗНМ та ЗПМ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Загальні показники трудової мотивації персоналу «Prefere Fleur s.r.o.»

Показник	Загальна сума балів	Середнє значення
Зовнішня мотивація	274	3,43
Внутрішня позитивна мотивація	233,5	2,92
Внутрішня негативна мотивація	253,5	3,17

Джерело: складено автором

Таким чином, підставивши результати діагностики мотивації працівників «Prefere Fleur s.r.o.», на базі яких було проведено дослідження, до визначених Реаном залежностей, бачимо, що:

$$ЗМ > ВПМ \text{ та } ЗМ > ВНМ,$$

хоча при цьому мала місце наступна залежність:

$$ВНМ > ВПМ$$

Тож скажемо, що значення зовнішньої мотивації для персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» є важливішим, ніж внутрішньої. Задоволення від самого процесу і результату роботи (особливо грошової винагороди), а також можливість самореалізації саме в даній діяльності переважає над якісною комунікацією, ефективним менеджментом чи позитивним психологічним кліматом. При цьому всьому працівник настільки прагне уникнути критики з боку керівництва та колег, а також можливих покарань та неприємностей, що просування по службі іноді переходить на «другий план». Це, в свою чергу, створює перешкоди для якісної роботи та знижує мотивацію до продуктивної діяльності.

Далі розглянемо результати тестування респондентів за анкетой Герчикова В.І. Вчений вважав, що кожен працівник на своєму робочому місці демонструє увесь комплекс мотиваційних типів [15, с. 170]:

- інструментальний (ІН),
- професійний (ПР),
- патріотичний (ПА),
- господарський (ГО),
- люмпенізований (ЛЮ).

Але все ж таки, один проявляється більш яскраво, ніж інші. Розглянемо специфічні риси кожного із вищезазначеного мотиваційного типу на прикладі персоналу «Prefere Fleur s.r.o.».

Працівники інструментального типу:

- цікавляться оплатою праці, а не її змістом (робота на данному підприємстві для них є інструментом для задоволення інших потреб, на які потрібні гроші);
- вміють професійно обґрунтувати необхідність підвищення своєї заробітної плати, не бажає «подачок»;
- розуміють важливість вміння самотійно забезпечити своє життя.

Працівники професійного типу:

- цікавляться змістом своєї професійної діяльності;
- не погоджуються на нецікаву для них роботу, скільки б за неї не платили;
- цікавляться важкими завданнями — для них це можливість самовиразитися;
- вважають важливою свободу в оперативних діях, особливо в тих умовах, в яких вони працюють сьогодні;
- розуміють важливість професійного визнання як кращого стимула підвищення продуктивності праці.

Працівники патріотичного типу:

- вважають за необхідне мати ідею, яка буде допомагати їм «рухатися вперед»;

- прагнуть суспільного визнання у трудовому колективі;

- прагнуть бути незамінними у «Prefere Fleur s.r.o.».

Працівники хазяйського типу:

- добровільно приймають на себе будь – яку відповідальність;

- вимагають від керівництва повної свободи дій при виконанні своєї роботи;

- не терплять жодного прояву контролю з боку колег та безпосереднього керівника.

Працівники люмпенізованого типу:

- не мають переваг щодо роботи, яку треба виконувати;

- згодні працювати на низьку заробітну плату за умови, щоб інші не отримували більше;

- мають низьку кваліфікацію і неохоче ставляться до пропозиції її підвищити;

- є низько активними і виступають проти активності колег;

- не бажають бути відповідальними за щось, прагнуть швидше перекласти це на інших;

- прагнуть мінімізувати зусилля на роботі.

Всього в анкеті було 23 питання. Якщо мотив був значимий для респондентів, вони оцінювали його в один бал, якщо ні – ставили нуль. Наведемо ключ до інтерпретування тесту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Ключ до тестування Герчикова В.І.

Питання	Типи трудової мотивації, які ідентифікуються з відповідними варіантами відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1

4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8

За результатами обробки відповідей опитуваних співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» отримали наступне ранжування балів по їх мотиваційним типам (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Ранжування балів респондентів по мотиваційним типам

Тип	Загальна сума балів	Середнє значення
Інструментальний	530	6,63
Професійний	488	6,1
Патріотичний	359	4,49
Господарський	434	5,43
Люмпенізований	404	5,05

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.5 бачимо, що переважна більшість працівників «Prefere Fleur s.r.o.», які проходили анкетування, належить до інструментального мотиваційного типу (23,7% за загальною кількістю балів), 22,4% - до професійного, 19,6% - до господарського, 18,3% - до люмпенізованого, а найменша кількість – 16,0% - до патріотичного.

При цьому по інструментальному типу максимум балів, що поставили респонденти на питання складала 14, а мінімум – 1; по професійному типу максимум становив 12 балів, а мінімум – 2 бали; по патріотичному типу максимум становив 10 балів, а мінімум – 0 балів; по господарському типу максимум становив 12 балів, а мінімум – 0 балів; по люмпенізованому типу максимум становив 11 балів, а мінімум – 1 бал.

На рис. 2.3. наочно зображено ранжування працівників «Prefere Fleur s.r.o.» за їхнім мотиваційними типами по середній сумі балів.

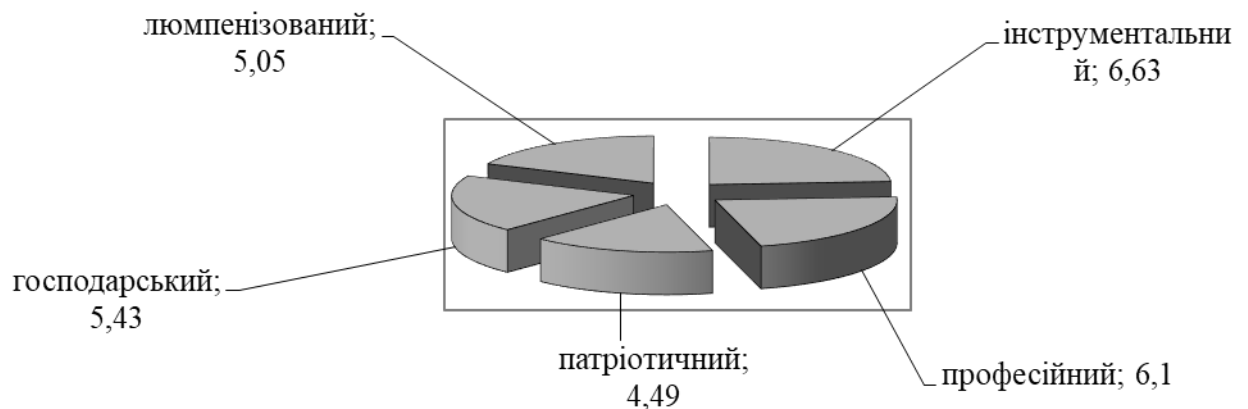


Рисунок 2.3 – Ранжування працівників «Prefere Fleur s.r.o.», які брали участь у анкетуванні за їхнім мотиваційними типами по середній сумі балів

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо, що серед співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» домінує інструментальний тип. Власне процес встановлення якісних внутрішньо – корпоративних комунікацій, підтримання традицій та цінностей закладу для них не являє жодної вагомості: гроші – основний стимул. З

одного боку, для таких працівників це є істотною перевагою в системі управління персоналом. Така людина буде працювати із максимальною віддачею на будь-якій роботі, аби в неї була можливість добре заробити. Хоча, в той же час, такий працівник заради грошей може і підвести у складний момент.

На цій основі керівництву «Prefere Fleur s.r.o.» для підвищення загальної мотивації своїх підлеглих на перспективу рекомендовано розглянути наступні варіанти дій, які можна втілити у практику [32, с. 3]:

- ввести на підприємстві додаткові виплати для за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу;
- заохочення здорового способу життя (наприклад, за відмову від куріння);
- ввести премії за відсутність лікарняних, оплата абонементів в спортзал;
- ввести оплату медичної та соціальної страховки;
- ввести підвищену оплату шкідливих умов роботи, якщо їх неможливо поліпшити; надати крім щорічної відпустки, додаткового часу відпочинку (за сімейними обставинами, у зв'язку з весіллям, навчанням);
- ввести грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування, пожежа);
- компенсувати (повно або частково) витрати своїх співробітників на проїзд до роботи (наприклад, якщо працівник живе і передмісті чи у найближчому до міста селі) або надати службовий транспорт;
- ввести пенсійні надбавки;
- ввести спеціальні компенсаційні виплати від підприємства для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію тощо.

Тож, як бачимо два різних види анкетування респондентів показали, що працівники «Prefere Fleur s.r.o.» працюють, в першу чергу, заради грошових коштів. Керівництву досліджуваного підприємства можна спробувати запропонувати безпосереднім керівникам відділень, аби підвищити

мотивацію співробітників, застосовувати вищезазначені економічні методи стимулювання праці у своєму закладі.

Висновки за розділом 2

В другому розділі:

- розглянуто загальну характеристику квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.»;
- проаналізовано специфіку роботи персоналу квітковій студії та визначено основні чинники, що впливають на його мотивацію;
- оцінено існуючу систему мотивації в квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.»;
- визначено проблеми, які виникають в процесі мотивації персоналу;

«Prefere Fleur s.r.o.» – це сучасний заклад, трудовий склад якого налічує 10 фахівців. Проте нині по місцях можемо бачити зниження зацікавленості співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» до своєї роботи. Це виникає у процесі тривалого емоційного навантаження, що сприяє вияву емоційного, фізичного, розумового виснаження. Основними причинами цього: негативні емоції, маленька заробітна плата, міжособистісні проблеми, проблеми зі здоров'ям, виконання роботи нижче здібностей, шкідливі звички та почуття безглуздості. Керівникам «Prefere Fleur s.r.o.» доводиться шукати нові можливості для активізації своїх працівників, перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів.

Стимулювання ефективного мотиваційного механізму для персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» сьогодні стає актуальним завданням менеджменту підприємства. У центрі відсутні чіткі критерії оцінки праці співробітників, оскільки існує багато чинників, що негативно впливають на результати їх роботи. Проведення комплексного дослідження мотивації трудового

колективу «Prefere Fleur s.r.o.» за методиками Реана А.А. та Герчикова В.І. пов'язане не лише з визначенням трудових мотивів, а й із мірою задоволеності працею.

Згідно результатів анкетування за методикою Реана А.А. бачимо, що значення зовнішньої мотивації для працівників є важливішим, ніж внутрішньої. Задоволення від самого процесу і результату роботи, можливість самореалізації переважає над якісною комунікацією і ефективним менеджментом. Згідно із тестування Герчикова В.І., бачимо, що серед персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» домінує інструментальний тип, тобто гроші для них – основний стимул. Тож керівнику рекомендовано запропонувати переглянути систему мотивації і почати використовувати економічні методи для стимулювання праці підлеглих.

РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КВІТКОВОЇ СТУДІЇ «PREFERE FLEUR»

3.1 Рекомендації щодо покращення системи мотивації на підприємстві

Питання стимулювання праці є пріоритетним для загального менеджменту «Prefere Fleur s.r.o.». Аналіз рівня мотивації співробітників, який був проведений у попередньому розділі, свідчить про наявність багатьох чинників, що негативно впливають на результати роботи конкретних працівників, які часто не залежать від них самих, а через це – і на роботу всього підприємства. Тому, керівництво «Prefere Fleur s.r.o.» визначило необхідність розробки нових, більш сучасних підходів та шляхів удосконалення результативності роботи підлеглих, які б допомагали перебудові їх економічної та соціальної складової.

Працівники – це найцінніше для підприємства [11, с. 19]. Пропонується сформувати ефективний мотиваційний механізм, який буде спрямовувати діяльність працівників «Prefere Fleur s.r.o.» на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. Виходячи з різноманітних потреб окремих співробітників «Prefere Fleur s.r.o.», які було виявлено при проведенні тестування за методиками Реана А.А. та Герчикова В.І., можна виокремити наступні види мотивації, що пропонувано застосовувати для поліпшення його ефективності і результативності на цільовому ринку: матеріальні та нематеріальні.

Тож, як бачимо, основним методом управління працею для «Prefere Fleur s.r.o.» є мотивація. В усіх її формах прояву. Мотивація праці повинна забезпечувати як нематеріальну, так і матеріальну зацікавленість кожного окремого співробітника, тобто визначати відповідний рівень заробітної плати та матеріального винагородження в цілому [7, с. 26].

Таким чином, проектування і реалізація якісної системи показників, що характеризують роль та місце працівників «Prefere Fleur s.r.o.» на їх безпосередніх місцях роботи та підвищення продуктивності їх роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму.

Мотивація співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» сьогодні може бути оцінена на середньому рівні, що обумовлено переважанням нематеріальної мотивації над матеріальною. А це не є позитивною тенденцією для подальшого функціонування досліджуваного підприємства.

Підсумуємо, що статусна мотивація для працівників «Prefere Fleur s.r.o.» є однозначною і деколи не зрозумілою. Кар'єрні сходи і майбутні перспективи пов'язані з постійними реформами в області підприємництва, високими витратами на систематичне підвищення кваліфікації тощо [9, с. 140].

Трудова мотивація для підлеглих «Prefere Fleur s.r.o.» має бути достатньо гнучкою та договірною. У разі потреби зміни графіку або умов праці, працівник завжди повинен мати можливість звернутися з цим проханням до свого керівника.

Оптимізація нематеріальної мотивації на корпоративній основі дозволить полегшити і пришвидшити процес впровадження ефективного стимулювання праці персоналу «Prefere Fleur s.r.o.», а ще підвищити ймовірність досягнення успішних результатів діяльності усього підприємства. Впровадження при цьому якісних корпоративних відносин для поліпшення якості обслуговування стане основою для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі та стратегічною інвестицією.

При цьому керівництву «Prefere Fleur s.r.o.» пропонується наступне [16, с. 76]:

- розробити й запровадити різноманітні тренінги, навчальні програми, курси підвищення кваліфікації для мотивації спілкування в колективі;

- розглянути підвищення можливості спілкування даних працівників у неформальній обстановці (розширити список корпоративних свят, заходів);

- заохочувати можливість туристичних поїздок колективу до інших міст чи будь – яких пам’ятних місць.

Один з дієвих механізмів мотивації персоналу «Prefere Fleur s.r.o.», який можна перейняти з огляду на досвід інших підприємств – створення самоправних груп. Вони можуть самостійно вирішувати питання з планування своєї праці, проводити наради, співпрацювати з іншими підрозділами. Звідси у працівника «Prefere Fleur s.r.o.» буде виникати позитивне мислення щодо своєї діяльності з позиції інтересів підприємства загалом.

Але, все ж таки, ключовими мотиваторами праці у «Prefere Fleur s.r.o.» стає прагнення «заробити гроші», поліпшити умови свого життя та покращити достаток у родині.

Можна вважати за доцільне розробити декілька критеріїв, які найповніше відповідають специфіці роботи «Prefere Fleur s.r.o.», з яких один чи два – базові – визначатимуть рівень корисності працівника, інші – ефективність його роботи. І, як результат, на основі таких критеріїв можна розробляти тарифну сітку, визначати навіть посадовий оклад.

За умов поганої продуктивності праці або порушення термінів поставлених задач, передбачених планом «Prefere Fleur s.r.o.», доходи працівників мають знижуватися. Спираючись на практику зарубіжних підприємств, де розмір заробітної плати встановлюється згідно рівня освіти та кваліфікації, можна розробити різні ставки заробітної плати [52, с. 5].

Стаж роботи співробітника «Prefere Fleur s.r.o.» також має впливати на збільшення оплати праці. Такий підхід досить є обґрунтованим, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи працівника впливає на підвищення його кваліфікації, досвіду, здатності прогнозувати можливі ситуації з

клієнтами та своєчасно запобігати порушенням у роботі, готовності оперативно приймати ефективні та раціональні рішення.

Ще рекомендується ввести певні премії та винагороди, що видаватимуться в залежності від досягнутих ними успіхів [46, с. 2]. Це дозволить «популяризувати» досягнення працівника «Prefere Fleur s.r.o.» в контексті підвищення продуктивності праці та тієї його професійної якості, яка до цього були непомітною.

Важливим елементом системи стимулювання праці при цьому може стати проведення переатестації кадрового штату на основі заповнення й аналізу спеціальних анкет – перевірок (чек-листів). Зафіксовані в анкеті характеристики якого оцінюються встановленою кількістю балів, потім визначається інтегральний показник, на основі якого і встановлюється рівень його значимості і корисності на безпосередньому місці роботи [39, с. 54]. На основі такого показника можна сформулювати рішення по застосуванню відповідних засобів і механізмів стимулювання праці.

Зараз існує пряма залежність оплати праці працівника як від його індивідуальних якостей і досягнень, так і від результатів діяльності у окремій підприємства в цілому. [40, с. 78].

Тому для керівників «Prefere Fleur s.r.o.» можна запропонувати застосовувати різноманітні форми стимулювання праці [24, с. 95]:

- гарантування зайнятості;
- надання можливостей підвищення рівня освіти та кваліфікації;
- кар'єрного зростання;
- поглиблення змісту і форм трудової діяльності;
- розширення функцій самостійності в процесі виконання своєї трудової діяльності і в управлінні виробництвом на відповідній ділянці;
- оплату проїзду до місця роботи;
- безкоштовні обіди;
- премії та винагороди.

Таким чином, наведені вище напрямки оптимізації мотивації та стимулювання персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» мають на меті зростання його продуктивності і зростання ефективності діяльності відділень досліджуваного підприємства загалом.

3.2 Вплив запропонованих змін на ефективність роботи персоналу та задоволеність працівників

Грамотний підхід до побудови системи мотивації працівників «Prefere Fleur s.r.o.» повинен підтримувати саме ту поведінку і ставлення працівника до справи свого підприємства, ті норми поведінки і робочі результати, в яких найбільш повно виражена сутність та основна спрямованість роботи, що культивує і підтримує керівництво «Prefere Fleur s.r.o.». Дуже важливо при цьому заохотити працівників до самостійності та ініціативи у пошуку ефективного інструментарію в процесі оптимізації їх мотивації. Активність персоналу при цьому у вирішенні організаційних заходів із стимулювання їх праці – запорука успіху даного процесу [31, с. 38].

В пошуку відповідного інструментарію удосконалення мотивації «Prefere Fleur s.r.o.» необхідно точно поставити цілі, застосувати гнучкі графіки. Це підвищить ефективність роботи, надасть раціональності технології досягнення успішного процесу і виключить можливі помилки. Керівнику «Prefere Fleur s.r.o.» при формулюванні розпоряджень поліпшення мотиваційної складової роботи персоналу «Prefere Fleur s.r.o.», треба дотримуватися наступних умов [35, с. 81]:

- забезпечення єдності професійної мови керівництва та працівника ;
- врахування рівень інтелекту і загальної культури працівника, що займає ту чи іншу посаду у виробничому підрозділі;
- забезпечення повноти інформації;
- постановка чітких і ясних формулювань;

- концентрування уваги підлеглого на тому, що йому говориться.

Важливими в оптимізації системи мотивації та стимулювання праці співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» стануть [5, с. 213]:

- модель мотиваційного комплексу «потреба працівника – мета його керівництва – дія – досвід – очікування»;
- ефективні мотиватори, які відповідають потребам колективу «Prefere Fleur s.r.o.»;
- набір потреб штату , що допомагають керівництву визначити мету і умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені.

Інструментами при оптимізації системи мотивації «Prefere Fleur s.r.o.» вважатимуться [15, с. 170]:

- гроші як міра винагороди;
- покарання за невиконання роботи;
- співучасть працівника та його безпосереднього керівництва;
- винагорода і визнання досягнень;
- заохочення і винагороди групової роботи (самоправних груп);
- компенсаційний пакет (соціальні пільги).

Встановлювати систему компенсаційного пакету для окремого працівника «Prefere Fleur s.r.o.» пропоновано відповідно до ієрархічної структури. Керівників, працівників вищої та середньої ланки розглядати не будемо. Рекомендації наведемо відповідно до теми дослідження.

Розглянемо пропоновані соціальні пільги власне для персоналу , які можна використати і на практиці «Prefere Fleur s.r.o.» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропоновані соціальні пільги для працівників «Prefere Fleur s.r.o.» на безпосередніх місцях їх роботи

Категорія працівника	Пільги
Створення сприятливого робочого середовища	
Гнучкий графік роботи та дистанційна робота	запровадження гнучкого графіка роботи або можливість працювати віддалено може значно підвищити задоволеність працівників. Це особливо вірно для працівників з маленькими дітьми або тих, хто надає пріоритет здоровому балансу між роботою та особистим життям.

Продовження таблиці 3.1

1	2
культура довіри та підтримки	керівники мають бути прикладом для своїх підлеглих. Вони повинні демонструвати підтримку, пильно ставитись до потреб своїх співробітників та підтримувати гарну атмосферу в колективі.
психологічна підтримка	запровадження програми психологічної підтримки або надання працівникам можливості консультації психолога допоможе зменшити стрес і виснаження, підвищити загальний рівень мотивації та задоволеності роботою.
Стимулювання оригінальності	
Ідеї та пропозиції від співробітників	співробітники можуть висловлювали свої ідеї щодо вдосконалення робочих процесів, впровадження нових технологій або методів роботи. Це сприятиме їхньому залученню та покращить мотивацію.
Винагороди за інновації	співробітники, які вносять корисні інноваційні ідеї або творчо вирішують складні завдання, повинні отримувати заохочення, наприклад, у вигляді бонусів
Надання соціальних гарантій	Включення в програму медичного страхування, допомога в разі хвороби чи важких обставин підвищить відчуття безпеки та лояльності до підприємства
Оздоровчо-спортивні програми	заохочення здорового способу життя (наприклад, абонемент у спортзал, організація занять спортом. заходів)

Джерело: складено автором

Отже, задоволення потреб співробітників ,надання можливостей кар'єрного зростання, матеріальних і нематеріальних винагородах сприятиме створенню позитивної атмосфери, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності.

Щоб досягти цього, важливо створити комплексну систему, яка об'єднує як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, забезпечуючи гармонійну рівновагу між потребами працівників і основними принципами мотивації.

На основі таблиці 3.1 можна розробити компенсаційний пакет, що можна застосувати для усього штату «Prefere Fleur s.r.o.» на їх безпосередніх місцях роботи. Сформуємо систему соціальних пільг за принципом «кафетерій» [2, с. 243].

Розглянемо три варіанти «меню» в «кафетерії» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Соціальні пільги для співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» за принципом «кафетерій»

«Меню №1»	«Меню № 2»	«Меню № 3»
Оплата за харчування	Оплата бензину на суму 500 грн	Оплата за навчання і підвищення кваліфікації
Оплата проїзду на роботу	Оплата мобільного зв'язку	Оплата за проїзд у громадському транспорті
Відпустка для дитини (у літній лагер чи санаторій)	Відпустка для себе	Відпустка для себе
Оплата службового автомобіля	Медичне страхування	Медичне страхування

Джерело: складено автором

«Кафетерій» досить широко застосовується у зарубіжних підприємствах і визнаний ефективним при оптимізації мотивації співробітників. Він дозволить працівникам «Prefere Fleur s.r.o.» самостійно (звісно за згодою їх керівників) обрати собі такий вид компенсації, за яким він буде досить мотивований і готовим якісно виконувати свою роботу, а не навпаки [16, с. 77]. Такий підхід стане компромісом як для персоналу, так і для керівництва підприємства.

Така компенсаційна система для робітників «Prefere Fleur s.r.o.» повинна бути оформлена на місцях їх безпосередньої роботи документально, як локальні нормативні акти. Це може бути і єдиним внутрішньо - корпоративним документом (як «Положення про оплату праці і преміювання персоналу» чи колективний договір), де визначаються умови і механізми винагороди окремих працівників, в нашому випадку – . Можна створити цілий ряд документів, де окремо буде прописана система заробітної плат, преміальна система та система соціальних пільг на основі «кафетерію».

У структурі і змісті документу, який буде інструментом реалізації та контролю за компенсаційним пакетом, повинні бути наведені [19, с. 14]:

- основні цілі і завдання даного процесу оптимізації системи мотивації персоналу;
- система і механізми визначення постійної і змінної частин грошової винагороди;

- терміни дії документу;
- умови його модифікації.

Коли буде проектуватися складова, що визначатиме систему «кафетерію», необхідно зазначити наступні елементи:

- показники;
- шкала;
- умови видачі пільг;
- джерела преміювання;
- круг премійованих – працівники ;
- механізм і умови покарань.

З метою удосконалення системи мотивації для працівників «Prefere Fleur s.r.o.» на місцях їх роботи керівникам потрібно також встановити розрахункову суму премій - бонусу, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів (рис. 3.2).

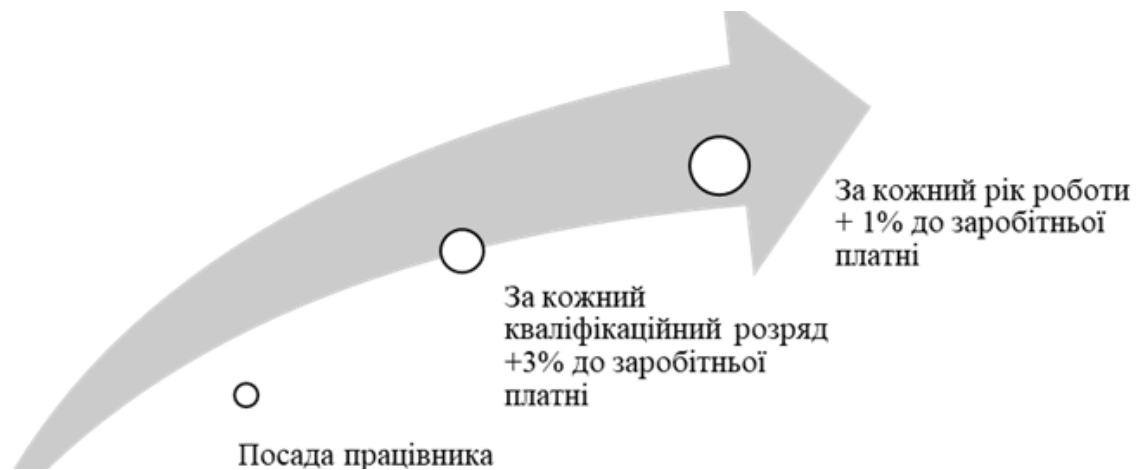


Рисунок 3.2 – Удосконалення системи преміювання (бонусів) працівників «Prefere Fleur s.r.o.»

Джерело: складено автором

Факторами, які впливають на суму премії стануть [19, с. 17]:

- посада;

- рівень кваліфікації;
- стаж роботи.

Тож стверджуємо, що мотивація праці «Prefere Fleur s.r.o.» стає актуальним завданням і, в той же час, складним в реалізації процесом для керівництва, адже потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності.

Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці співробітників «Prefere Fleur s.r.o.», збільшенню кількості задоволених клієнтів, зростанню результативності діяльності підприємства.

Для опитуваних працівників «Prefere Fleur s.r.o.» були запропоновані актуальні на сьогодні інструменти мотивації праці. Запровадивши їх, керівництво поліпшить роботу свого персоналу і отримає певну соціально-економічну ефективність.

Реалізація програми з удосконалення системи мотивації трудового колективу «Prefere Fleur s.r.o.» має наступні переваги [24, с. 96]:

1. В розрізі оплати праці:

- матеріальне заохочення працівника буде взаємозалежним з його внеском у кінцевий результат діяльності;
- гнучкість форм матеріальної винагороди, зокрема, за рахунок введення системи додаткових пільг – «кафетерію»;
- збільшить непрямі компенсації і нетрадиційні винагороди.

2. В розрізі оцінки мотивації персоналу:

- збільшить роль керівника в оцінці своїх підлеглих;
- підвищить рівень об'єктивності оцінки стимулювання співробітників на основі комплексу методичних підходів, що були використанні на прикладі обраних респондентів;
- поліпшить стимулюючу роль оцінки персоналу в цілому.

3. В розрізі продуктивності праці:

- підвищить якість роботи працівників (і, можливо, перенесе досвід на інші підрозділи);

- відповідальність підлеглих зростатиме не тільки з урахуванням індивідуальних, але і групових результатів праці;
- підвищить ініціативність працівників, забезпечить змагання як між ними, так і між підрозділами «Prefere Fleur s.r.o.».

Розробка і упровадження усіх інструментів оптимізації системи мотивації персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» хоча і розрахована на досить тривалий період час, але при цьому має ряд резервів, реалізація яких викликає покращення мотиваційної системи підприємства.

Один із таких резервів – це процес удосконалення системи оплати праці. Роль заробітної плати для людини, яка працює не на керівних посадах, нині є дуже значною, через те, що вона задовольняє першочергові потреби у її нормальній життєдіяльності. Разом з тим оплата праці буде мотивуючим фактором тоді, коли стане пов'язана з підсумками праці людини на її безпосередньому місці роботи [14, с. 7].

Тому запропоновані у підрозділі 3.2 бонуси стануть актуальними при обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення мотиваційного механізму штату «Prefere Fleur s.r.o.». Вони забезпечать зростання інтересу даних працівників до роботи.

Враховуючи значущість працівників «Prefere Fleur s.r.o.», а також їх вагому роль в організації діяльності останніх, при оптимізації системи мотивації передбачено підвищення розмірів бонусу для даних категорій до 5% до зарплати.

Для прикладу розрахуємо суму бонусу для працівника, який працює на своєму безпосередньому місці роботи вже 8 років і має середньомісячну зарплату за квартал 20000 крон.

$$\text{Бонус} = 20000 \times (5 + 5 + 2 \times 3 + 8)\% = 4800 \text{ крон.}$$

Тобто даний працівник до своєї основної заробітної плати може отримати бонус у 2400 крон.

У зв'язку із збільшенням навантаження на обраний в дослідженні персонал «Prefere Fleur s.r.o.», вважаємо, що запропонований бонус буде «приємним» нюансом при оплаті праці та збільшить мотивацію працівників.

Тому що, дохід працівника «Prefere Fleur s.r.o.» до введення бонусів становив 10000 крон, а після введення бонусів:

$$20000 + 4800 = 24800 \text{ крон.}$$

Зауважимо, що ефективність мотивації персоналу в його професійній діяльності характеризується різноманітно і з урахуванням економічних, соціальних або інших результатів та, що важливо – доцільності їх здійснення. Основою оцінки доцільності удосконалення системи мотивації для працівника «Prefere Fleur s.r.o.» стане порівняння її вигідності при обмеженості капіталу окремого відділення досліджуваного суб'єкту підприємництва як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків.

Загалом, в економічній теорії розрізняють загальну (абсолютну) та порівняльну (оцінку доцільності) ефективність [17, с. 62]:

- абсолютна ефективність оптимізації системи мотивації людини, яка є членом колективу «Prefere Fleur s.r.o.» розглядається як загальна величина віддачі даної категорії працівників (їх результативність) для підприємства. Її розраховувати потрібно для того, аби оцінити очікуваний або фактичний ефект від реальних інвестицій керівництва «Prefere Fleur s.r.o.» за певний період часу;
- порівняльна ж ефективність визначається лише тоді, коли є кілька варіантів вирішення управлінського завдання. В нашому випадку – декілька проектів удосконалення системи мотивації. Вона наводить переваги одного проекту над іншими.

Якщо звертати увагу на об'єктивні особливості та специфіку діяльності «Prefere Fleur s.r.o.», доцільно проводити розрахунок абсолютної

ефективності за допомогою двох взаємопов'язаних показників, спрямованих на мотивацію праці [23, с. 59]:

- коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) витрат на преміювання персоналу (E_e);
- період (строк) окупності вкладень (T_o).

Коефіцієнт економічної ефективності заходів з удосконалення системи мотивації працівника «Prefere Fleur s.r.o.» обчислюємо за формулою [26, с. 49]:

$$E_e = \text{Приріст доходу} / \text{Сума вкладень} \quad (3.1)$$

Приріст доходу, в такому випадку, визначається як різниця величини їх прибутку за місяць до і після впровадження системи бонусів (2400 грн.).

Сума вкладень за заходами (витрати підприємства на преміювання 1 працівника за квартал) складає:

$$4800 * 3 = 14\,400 \text{ грн.}$$

Тоді коефіцієнт економічної ефективності витрат підприємства «Prefere Fleur s.r.o.» на удосконалення мотивації працівника складатиме:

$$E_e = 4800 / 7200 = 0,66$$

А термін окупності даних «інвестицій» керівництва «Prefere Fleur s.r.o.» становитиме [37, с. 63]:

$$T_o = 1 / E_e \quad (3.2)$$

$$T_o = 1 / 0,66 = 1.51$$

Тобто, термін окупності пропонованих організаційних заходів з удосконалення системи мотивації працівників «Prefere Fleur s.r.o.» - преміювання за стаж і посаду, складатиме ≈ 2 роки

Далі розрахункові значення коефіцієнта E_e порівняймо з нормативним коефіцієнтом E_n за певний період (його тривалість зазвичай дорівнює горизонту прогнозування): 0,15 – 0,20.

Проект доцільний (ефективний) за умови, коли [45, с. 75]:

$$E_p \geq E_n$$

В нашому випадку, удосконалення системи мотивації виробничого персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» має наступні горизонти:

$$0,66 \geq 0,15 - 0,20$$

Як бачимо, термін окупності відповідає нормативним значенням.

Отже, система преміювання персоналу «Prefere Fleur s.r.o.» за стаж та категорію призводить не тільки до збільшення їх заробітної плати, а й до поліпшення рівня задоволеності від роботи. Таке інвестування у «трудоий потенціал» «Prefere Fleur s.r.o.» стане ефективним механізмом кадрового менеджменту. Воно заслуговує на увагу керівництва та впровадження в дію. В кінцевому результаті буду задоволені як працівники «Prefere Fleur s.r.o.», так і їх безпосередні керівники.

Висновки за розділом 3

Виходячи з потреб персоналу, який працює у «Prefere Fleur s.r.o.», при проведенні тестування за методиками Реана А.А. та Герчикова В.І. було виявлено наступні види мотивації, що рекомендовано застосовувати в даних закладах і які мають бути поліпшені. Це як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Оптимізація нематеріальної мотивації дозволить полегшити і пришвидшити процес впровадження ефективного стимулювання праці, а ще підвищити ймовірність досягнення успішних результатів діяльності «Prefere Fleur s.r.o.». Але, все ж таки, ключовими мотиваторами праці у працівників

підприємства залишається прагнення «заробити гроші», поліпшити умови свого життя та покращити достаток у родині. Тому пропонується ввести премії та винагороди для таких співробітників.

Інструментами при оптимізації системи мотивації «Prefere Fleur s.r.o.» стануть гроші як міра винагороди; покарання за невиконання роботи; співучасть та його безпосереднього керівництва; винагорода і визнання досягнень окремого працівника; заохочення і винагороди групової роботи (самоправних груп); компенсаційний пакет (соціальні пільги).

Запропоновано створення системи мотивації на зразок зарубіжних підприємств – «кафетерію». Він дозволить людині, що входить до «Prefere Fleur s.r.o.» самостійно (звісно за згодою їх керівників) обрати собі такий вид компенсації, за яким він буде досить мотивований і готовим якісно виконувати свою роботу, а не навпаки. Також рекомендовано ввести преміювання підлеглих з урахуванням їх посади, стажу та кваліфікації.

Враховуючи значущість працівника «Prefere Fleur s.r.o.», а також його вагому роль в організації діяльності останньої, при оптимізації системи мотивації передбачено підвищення розмірів бонусу для даних категорій працівників до 5% до зарплати. На прикладі було розрахований бонус до ставки співробітника кухні 2 категорії, який становив 1680 грн. Такі заходи є економічно обґрунтованими та ефективними, адже термін окупності оптимізації системи мотивації становить близько 3 років.

ВИСНОВКИ

В процесі написання кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу в організаціях сфери послуг, основні теорії мотивації персоналу, також виявлено особливості мотивації персоналу у малому і середньому бізнесі, розглянуто загальну характеристику квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.». Виявлено специфіку роботи персоналу квітковій студії та визначено основні чинники, що впливають на його мотивацію;

Оцінено існуючу систему мотивації в квітковій студії «Prefere Fleur s.r.o.», оцінено вплив запропонованих змін на підвищення ефективності роботи студії. та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням інтересів як працівників, так і підприємства;

Практика управління сучасних підприємств доказує, що рівень заробітної плати є основним мотивуючим чинником для персоналу. Нематеріальні стимули відходять на «другий план». Гроші є найголовнішою умовою того, що людина йде працювати. За допомогою грошей особа задовольняє свої першочергові життєві потреби і бажання. Сьогодні перелік матеріальної мотивації дуже широкий і включає: премії і бонуси; дивіденди від прибутку надання матеріальних позик; пільгове придбання акцій; повна або часткова оплата навчання, пільгова відпустка; різні види страхування; компенсація мобільного зв'язку, експлуатації особистого автотранспорту тощо.

Ці та інші чинники матеріального стимулювання вагомо впливають на продуктивність праці працівників і на результативність бізнесу в цілому. З огляду на це керівникам необхідно знаходити сучасні форми стимулювання праці співробітників, що відповідає умовам останніх років. Такі механізми дозволять збільшити продуктивність виробничо – господарської діяльності у декілька разів, зможуть запобігти випадкам халатного відношення до своїх функціональних обов'язків.

Метою дослідження став аналіз теоретичних підходів мотивації та виявлення шляхів поліпшення мотивації персоналу на прикладі «Prefere Fleur s.r.o. ».

Дослідження проводилося на базі салону квітів «Prefere Fleur s.r.o. ». Даний бізнес успішно функціонує, приносить прибутки своїм власникам, проте на місцях персонал іноді є незадоволеним своєю роботою.

В ході аналізу ефективності системи мотивації співробітників «Prefere Fleur s.r.o.» слід виділити, що поліпшення стимулювання їх працювати краще, в першу чергу, залежить від усвідомлення працівником важливості результатів своєї праці як для підприємства, так і для нього самого. А прагнення до кар'єрного росту і професійного розвитку, визнання і схвалення професійних результатів колегами та керівництвом повинно підвищувати рівень його відповідальності та компетенції.

Дослідження рівня вмотивованості працівників «Prefere Fleur s.r.o. » показали, що їх керівникам необхідно, на базі існуючої, створити таку систему мотивації, що працює в будь-яких умовах, і для будь-якого працівника. Беручи до уваги досвід зарубіжних підприємств у оптимізації стимулів персоналу, можна сказати, що залежно від складу і потреб останніх треба застосовувати різні види методів - мотиваторів.

Але необхідно дотримуватися головного правила мотивації – вона повинна бути реалістична та справедлива. Тож для «Prefere Fleur s.r.o. » були виділені такі принципи мотивації: вона має бути достатньо зрозумілою для працівника, відповідати очікуванням усього трудового колективу. Ще систему мотивації бажано «осучаснити». Не варто керуватися тими методами кадрової політики, які були ефективними ще 10 років тому.

Застосування різних методик дослідження ефективності мотивації праці персоналу (обрали Реана А.А. та Герчикова В.І) дало змогу комплексно оцінити рівень його мотивації у «Prefere Fleur s.r.o.». Було визначено, що саме матеріальна мотивація є запорукою ефективної роботи працівників.

На цій основі їх безпосередні керівники отримали установку: якщо вони створять своїм підлеглим такі умови, які допоможуть залучити весь потенціал їх прихованої енергії, то можна максимально використати їхні знання і досвід у процесі діяльності «Prefere Fleur s.r.o. », що зумовлює підвищення трудової активності, продуктивності їхньої праці взагалі. Бонуси до заробітної плати мають стати саме тим стимулом, який зробить роботу у закладі цікавою.

Для працівника «Prefere Fleur s.r.o.» при оптимізації системи мотивації було передбачено підвищення розмірів бонусу до 5% до зарплати. На прикладі співробітника було розрахований бонус до ставки, який повинен збільшити рівень його оплати праці. Такі заходи є економічно обґрунтованими та ефективними, адже термін окупності оптимізації системи мотивації становить близько 3 років. Тому бонусну мотивацію можна цілком пропонувати до застосування у салоні квітів «Prefere Fleur s.r.o. ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. нова редакція. Київ: Знання, 2016. 229 с.
2. Бабич Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. Економіка і суспільство: збірник тез. 2018. Вип. 16. С. 241-246. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/37.pdf (дата звернення 20.11.2024).
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6-14.
4. Боковець В.В., Кульганік О.М. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету: збірник тез повідомлень. 2021. Т 1 (5). С. 294-297. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf> (дата звернення 20.11.2024).
5. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: збірник тез конференції. 2017. Вип. 4. С. 211-218.
6. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Вип 2. Т. 2. С. 133-137. URL: https://www.researchgate.net/publication/369738704_Administrativnij_menedzment_motivacia_ak_efektivnij_instrument_upravlinna_personalom (дата звернення 20.11.2024).
7. Герасименко О.В., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці. Економіка та суспільство. Менеджмент. 2023. Вип. 9. С. 25-30. URL:

https://www.researchgate.net/publication/370697831_DOMINANTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_KONTEKSTI_TRANSFORMACIJ_RINKU_PRACI_UKRAINI_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU (дата звернення 20.11.2024).

8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами: тези. 2018. Вип. 10. С. 10-18.

9. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.

10. Євченко Л.І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами: монографія. Нова редакція. Херсон: Поліглот, 2018. 120 с.

11. Елен Р. Даніелс, Кей Стаффорд. Залучення працівників до кращої праці: метод. реком. за ред. Агеєнко А.В. Львів: Надія, 2018. 256 с.

12. Ервін Е., Кутельмас Д. Підготовка керівників до поліпшення мотивації у підлеглих. Всеукраїнський фонд «Рухайся»: метод. реком. Київ: Освіта, 2019. 120 с.

13. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 108-113.

14. Заражевська С. Видатки держбюджету-2022 зросли майже на 400 млрд грн – Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-201020229158> (дата звернення: 20.11.2024)

15. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємством. 2020. Вип. 3(14). С. 166-172.

16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2 (1). С. 75-83. URL: https://www.researchgate.net/publication/367981812_Motivacia_personalu_ak_fak

[tor pidvisenna efekтивности sistemi upravlinna pidpriemstvom](#) (дата звернення 20.11.2024).

17. Кравченко С. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018

18. Климчук А.О. Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: збірник наукових статей. 2018. № 1. С. 218-234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення 20.11.2024).

19. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 11-18. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456> (дата звернення 20.11.2024).

20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 397 с.

21. Ларичева А.В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, Інноваційна економіка. 2017. 77 с.

22. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні. Основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя. 2020. Вип. 1. С. 30-35.

23. Маслов Є.В. Управління персоналом: навч. посіб. нова ред. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

24. Меленчук І.І., Яремко І.І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності підприємства. *International Science Journal of*

Management, Economics & Finance. 2022. № 17. С. 94-98. URL: https://www.researchgate.net/publication/362707820_PIDVISENNA_MOTIVACII_PERSONALU_AK_CINNIKA_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_ORGANIZACII (дата звернення 20.11.2024).

25. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації: метод. реком. Київ: Знання, 2018. 512 с.

26. Молл Є.Г. Менеджмент: організаційна поведінка: нова ред. під кер. Підлихваєвой С.Є. Одеса: Маяк, 2018. 189 с.

27. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення 20.11.2024).

28. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryyomy> (дата звернення 20.11.2024).

29. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. С. 201-209.

30. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).

31. Панкратова О.М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних процесів освіти. *Економіка та суспільство*: збірник студентських доповідей. 2021. Вип. 25. С. 36-42. URL: https://www.researchgate.net/publication/350916159_PIDVISENNA_KVALIFIKACII_PERSONALU_V_SUCASNIH_UMOVAN_TA_ROZVITOK_TENDENCIJ_KORPORATIVNIH_OSVITNIH_PROCESIV (дата звернення 20.11.2024).

32. Правдива А.В., Литвинюк О.П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12396/1/1-7.pdf>

(дата

звернення 20.11.2024).

33. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. / Білик О.М., Полошко А.В. // Економіка та управління підприємствами. – Вип. 7, 2018 р. (дата звернення: 20.11.2024).

34. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення 20.11.2024).

35. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації: метод. посіб. Харків: ХНУ, 2019. 126 с.

36. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2019.

37. Семикіна М.В., Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

38. Сікун О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*: збірник наукових тез. 2019. Вип. 1 (65). С. 506 – 510.

39. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства 2022. Вип. 51. С. 50–62.

40. Стільник В.В. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ. 2019. 102 с.

41. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти. 2021. Вип. 11. с. 155–158.

42. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для ефективного управління підприємством в релокаційному соціально – економічному просторі. Вісник Хмельницького національного університету: збірник тез доповідей. 2023. № 2. С. 13–18. URL:

<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-2.pdf>

(дата звернення 20.11.2024).

43. Токіна Л. Організація психологічного супроводу працівників при зміні системи мотивації: підручник. Київ: Знання, 2017. 72 с.

44. Уткіна Г.А. Мотивація персоналу організації до обміну знань. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2019. Вип. 8 (10). С. 3–8. URL:

https://www.researchgate.net/publication/341612403_MOTIVACIA_PERSONALU_U_ORGANIZACII_DO_OBMINU_ZNANNAMI (дата звернення 20.11.2024).

45. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку. *Grail of Science*. 2022. № 16. С. 72–79.

46. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення 20.11.2024).

47. Шапіро С.А. Мотивація і стимулювання персоналу: монографія. Мелітополь: ГроссМедіа, 2019. 224 с.

48. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин. 2022. № 10. С. 100–105.

49. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Агросвіт майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 20.11.2024).

50. Якимова Н., Марценюк О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С. 76–83. URL: https://www.researchgate.net/publication/356565597_UDOSKONALENNA_SISTEMI_ROZVITKU_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI (дата звернення 20.11.2024).

51. Як мотивувати персонал? URL:

<https://www.work.ua/guides/motivation/2171/> (дата звернення 20.11.2024).

52. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.

53. Stanley, S., McDougall, A., Chapman, L., Nwosu, A. C. Development of a hospice research culture through staff development, education and collaboration. BMJ Supportive & Palliative Care. 2019. Vol. 9(3). P. 359 – 360.

ДОДАТКИ

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (методика К. Замфір в модифікації А. А. Реана)

*ІНСТРУКЦІЯ Прочитайте уважно кожне з наведених тверджень і покладіть плюс чи галочку в тому квадратику напроти кожного запитання.
Над запитаннями довго не задумуйтеся, оскільки правильних чи неправильних відповідей немає.*

Стать	Чоловік ☐	жінка ☐
Вік		
Професія		
Стаж роботи		
Категорія		

ЛИСТ ВІДПОВІДЕЙ

		1	2	3	4	5
	МОТИВ	у дуже незначній мірі	у незначній мірі	у не великій, але і не малій мірі	великою мірою	у дуже великій мірі
1	Грошовий заробіток					
2	Прагнення до просування по службі					
3	Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4	Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5	Потреба в досягненні соціального престижу і пошани з боку інших					
6	Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7	Можливість як найповнішої самореалізації саме в даній діяльності					

Джерело: складено на основі [43, с. 61]

Тест оцінки типу трудової мотивації Герчикова

Інструкція

Уважно прочитайте питання та всі варіанти відповідей, які для нього наведені. У кожному питанні є вказівка скільки варіантів відповіді Ви можете дати. Більшість питань вимагають дати лише один або два варіанти відповіді.

ПІБ респондента _____

Вік _____

Посада _____

Відділ _____

Дата заповнення _____

Тестове завдання

1. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Що я переважно сам вирішую, що і як мені робити.
2. Що вона дає мені можливість виявити те, що я знаю та вмію.
3. Що я почуваюся корисним та потрібним.
4. Що мені за неї відносно непогано платять?
5. Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома та звична.

2. Який вираз із наведених нижче Вам підходить найбільше? Дайте тільки одну відповідь:

1. Я хочу забезпечити своєю працею собі та своїй сім'ї пристойний дохід.
2. У своїй роботі я повний хазяїн.
3. У мене достатньо знань та досвіду, щоб упоратися з будь-якими труднощами у моїй роботі.
4. Я цінний, незамінний в підприємстві працівник.
5. Я завжди виконую те, що від мене вимагають.

3. Як Ви вважаєте за краще працювати? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Вважаю за краще робити те, що знайоме, звично.

2. Потрібно, щоб у роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти дома.
 3. Щоб було достеменно відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю.
 4. Вважаю за краще працювати під повну особисту відповідальність.
 5. Готовий робити все, що потрібно для підприємства.
4. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашому підприємстві. За яких умов Ви б погодилися? Можете дати один або два варіанти відповіді:
1. Якщо запропонують набагато більшу зарплату.
 2. Якщо інша робота буде більш творчою та цікавою, ніж нинішня.
 3. Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
 4. Якщо це необхідно для підприємства.
 5. За всіх обставин я вважав за краще (вважав за краще) залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).
5. Спробуйте визначити, що для вас означає ваш заробіток? Можете дати один або два варіанти відповіді:
1. Плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи.
 2. Це, перш за все, плата за мої знання, кваліфікацію.
 3. Оплата за загальні результати діяльності підприємства..
 4. Мені потрібний гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був.
 5. Якою б вона не була, я її заробив(ла) сам(а).
- Як Ви ставитеся до наведених нижче джерел доходу? Дайте тільки одну відповідь у кожному пункті:
6. Заробітна плата та премії
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
7. Доплати за кваліфікацію
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
8. Доплати за важкі та шкідливі умови роботи
1. Дуже важливо.

2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
9. Соціальні виплати та пільги, посібники
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
10. Доходи від капіталу, акцій
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
11. Будь-які додаткові підробітки
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
12. Приробітки, але не будь-які, а лише за своєю спеціальністю
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
13. Доходи від особистого господарства, дачної ділянки тощо.
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
14. Виграш у лотерею, казино тощо.
1. Дуже важливо.
 2. Не дуже важливо.
 3. Зовсім не важливо.
15. На яких принципах, на вашу думку, мають будуватися відносини між працівником та підприємством ? Дайте тільки одну відповідь:
1. Працівник повинен ставитись до підприємства. як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі та підйоми. Підприємство повинно відповідно оцінювати відданість та працю працівника.

Продовження Додатку Б

2. Працівник продає підприємству свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.

3. Працівник приходить в підприємства. для самореалізації та належить до неї як до місця реалізації своїх здібностей. Підприємство повинна забезпечувати працівникові таку можливість, отримувати від цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.

4. Працівник витрачає на підприємство свої сили, а підприємство має натомість гарантувати йому зарплату та соціальні блага.

16. Як Ви вважаєте, чому у процесі роботи люди виявляють ініціативу, вносять різноманітні пропозиції? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Відчують особливу відповідальність за свою роботу.
2. Через прагнення реалізувати свої знання та досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
3. Найчастіше через бажання покращити роботу своєму підприємству.
4. Просто хочуть виділитися чи завоювати розташування начальства.
5. Хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива має винагороджуватися.

17. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.
2. Вважаю за краще працювати автономно, але почуваюся так само добре, коли працюю разом із цікавими людьми.
3. Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує.
4. Можна працювати й у колективі, але платити мають за особистими результатами.
5. Мені подобається працювати у колективі, бо там я серед своїх.

18. Уявіть, що у Вас з'явилася можливість стати власником Вашого підприємства. Чи скористаєтеся Ви цією можливістю? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Так, оскільки я зможу брати участь у управлінні підприємством.
2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.
3. Так, оскільки справжній працівник має бути співвласником.
4. Навряд: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.

Продовження Додатку Б

5. Ні, не потрібні мені зайві турботи.

19. Уявіть, будь ласка, що Ви шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви оберете? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Найцікавішу, творчу.
2. Найбільш самостійну, незалежну.
3. За яку більше платять.
4. Щоб за не надто великі гроші не потрібно було особливо «надриватися».
5. Не можу уявити, що я піду з нашого підприємства..

20. Що Ви насамперед враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашому підприємстві? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Його зарплату, доходи, матеріальне становище.
2. Рівень професіоналізму, кваліфікації.
3. Наскільки добре він «вляштувався».
4. Наскільки його поважають у створенні.
5. Наскільки він самостійний, незалежний.

21. Якщо становище на Вашому підприємстві погіршиться, на які зміни у Вашій роботі та становищі Ви погодитесь, щоб залишитися на роботі? Можете дати скільки завгодно відповідей:

1. Освоїти нову професію.
2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу та менше отримувати.
3. Перейти на менш зручний режим роботи.
4. Працювати інтенсивніше.
5. Погоджуся просто терпіти, бо подітися нема куди.
6. Швидше за все, я просто піду з цього підприємства..

22. Якщо Ви керівник, то що Вас приваблює насамперед у цьому положенні? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Можливість принести найбільшу користь підприємству.
3. Високий рівень оплати.
4. Можливість організовувати роботу інших людей.
5. Можливість якнайкраще застосувати свої знання та навички

6. Нічого особливо не приваблює, за становище керівника не тримаюся.

23. Якщо Ви не є керівником, то хотіли б Ви стати ним? Можете дати один або два варіанти відповіді:

1. Так, оскільки це дозволить приймати самостійні, відповідальні рішення.

2. Чи не проти, якщо це потрібно для користі справи.

3. Так, тому що при цьому я зможу краще застосувати свої знання та вміння.

4. Так, якщо це належним чином оплачуватиметься.

5. Ні, професіонал може відповідати лише за себе.

6. Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці.

7. Так, чим я гірший за інших?

8. Ні, це занадто велике навантаження для мене

Додаток В

Основні характеристики контрольної групи, що складалася з працівників «Prefere Fleur s.r.o.»

Стать	Вік	професія	Стаж роботи	Освіта
жіноча	31	флорист	2	вища
жіноча	23	адміністратор	6	вища
жіноча	37	флорист	10	вища
жіноча	30	менеджер	7	друга
чоловік	40	бухгалтер	5	вища
жіноча	23	менеджер	6	вища
жіноча	22	флорист	8	середня
жіноча	19	менеджер з продажу	6	середня
чоловік	20	менеджер	8	вища
жіноча	24	менеджер	4	середня

Джерело: складено автором