

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Анастасія КАЙДА

Керівник к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доц., доц. кафедри маркетингу та торговельного підприємництва ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Анна ЧЕРНЯЄВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кайда Анастасія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві»

Керівник роботи: к.е.н. Пустовгар С.А.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Уточнити теоретичні аспекти аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві.

2. Проаналізувати систему мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend».

3. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

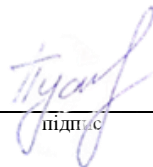
Студент



підпис

Анастасія КАЙДА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Світлана ПУСТОВГАР
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Поняття системи мотивації персоналу на підприємстві.....	8
1.2 Методи мотивації персоналу на підприємстві.....	16
1.3 Методи аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві.....	24
Висновки за розділом 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	33
2.1 Структура та рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»	33
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»	40
2.3 Оцінка задоволеності персоналу системою мотивації праці на підприємстві ТОВ «Mobile Trend».....	50
2.4 Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend».....	54
Висновки за розділом 2.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, ефективна мотивація персоналу є критичною складовою успішної діяльності підприємства. Аналіз системи мотивації персоналу дозволяє виявити, наскільки ефективно ініціативи по стимулюванню працівників відповідають потребам та мотиваційним факторам конкретної команди. Це стає особливо важливим в контексті змін у сучасних ринкових умовах, де швидкість змін, розвиток технологій та очікування споживачів постійно змінюються. Аналіз системи мотивації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих підходів, виявити прогалини у розумінні потреб персоналу та реальних факторів, що стимулюють їх продуктивність. Крім того, цей аналіз допомагає виявити нові тенденції та можливості для вдосконалення системи мотивації, такі як впровадження інноваційних програм, зміни в культурі підприємства або корекція стратегічних цілей.

Аналіз системи мотивації прямо впливає на результативність та конкурентоспроможність підприємства. Компанії, які здатні ефективно мотивувати свій персонал, зазвичай досягають кращих результатів, забезпечуючи більшу виробничу потужність, задоволення клієнтів та інноваційність. Тому постійний аналіз та вдосконалення системи мотивації персоналу є важливим завданням для будь-якого успішного підприємства.

Важливими науковими дослідженнями у питанні аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві були відмічені роботи наступних вчених: Герцберг Ф., Маслоу А., Вронський В., Декі Е., Райян Р., Олдерсон К., МакГрегор Д., Тейлор Ф., Фрум В., Пінк Д., зокрема, серед українських науковців, які досліджували дану тему були: Михайленко В.О., Онопрієнко О. Ю., Ступнік О. І., Дробот С. В., Ворончук І. М.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є – аналіз теоретичних та практичних основ системи мотивації персоналу на підприємстві, а також розробка рекомендацій з вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено такі завдання:

- уточнити сутність системи мотивації персоналу на підприємстві;*
- узагальнити методи мотивації персоналу на підприємстві;*
- узагальнити підходи до аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві;*
- визначити структуру персоналу підприємства ТОВ «Mobile Trend» та його рух;*
- визначити переваги та недоліки системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Mobile Trend»;*
- здійснити оцінку задоволеності працівників системою мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»;*
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend».*

Об'єктом дослідження є процес аналізу системи мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти аналізу системи мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend».

Методи дослідження: систематизації та узагальнення – для вивчення теоретичних основ аналізу системи мотивації на підприємстві; статистичного аналізу – при визначенні структури та руху персоналу підприємства ТОВ «Mobile Trend», ефективності систем мотивації персоналу на підприємстві; експертний метод – для оцінки задоволеності працівників системою мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»; метод бенчмаркінгу – при розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»; табличний та графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, статистичні матеріали та довідкова література, дані ТОВ «MobileTrend».

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в можливості використання результатів роботи для оптимізації та підвищення ефективності процесів формування та управління ТОВ «Mobile Trend».

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези доповіді «Ефективні методи мотивації персоналу в умовах воєнного стану» за результатами IX науково-практичної Інтернет-конференції «Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації», яка відбулася 4-5 квітня 2024 року.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань, містить 19 таблиць, 6 рисунків та 1 додаток. Загальний обсяг роботи 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття системи мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації є ключовим елементом у підтримці лояльності співробітників. Вона характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Формування правильного ставлення до роботи вимагає створення умов для усвідомлення персоналом своєї роботи як свідомої діяльності, джерела саморозвитку та основи для професійного і кар'єрного зростання. Система мотивації повинна сприяти формуванню почуття приналежності до конкретної організації. Належне ставлення до роботи та свідоме поведінка залежать від цінностей працівників, умов праці та стимулів, що застосовуються. Розглянемо більш детально, що таке система мотивації на прикладі різних підходів вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «система мотивації»

Автор	Визначення
1	2
Фредрік Герцберг	Система мотивації – це комплекс факторів, які впливають на задоволення та мотивацію працівників. Він виділяв два типи факторів: гігієнічні та мотивуючі.[49]
Ельтон Мейо	Систему мотивації описує соціальними потребами працівників та якістю взаємин в колективі, що впливають на їхню продуктивність та задоволеність.[47]
Абрахам Маслоу	Систему мотивації розглядав через призму ієрархії потреб, де задоволення вищих потреб може бути досягнуте тільки після задоволення базових.[45]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Деніел Пінк	Система мотивації включає в себе трійку основних компонентів - автономію, майстерність та ціль. Ці елементи сприяють внутрішньому стимулюванню та задоволенню від роботи.[46]
Фредрік Тейлор	Для Тейлора система мотивації полягає в стимулюванні працівників матеріальними винагородами та оптимізації робочих процесів.[48]
Клейтон Алдерфер	Система мотивації - це комплексний набір потреб, які впливають на поведінку та досягнення особистості, включаючи потреби в досягненні, відносинах та зростанні. [41]
Дуглас Макгрегор	Система мотивації описується як різний підхід до управління персоналом, де відбувається вплив на мотивацію працівників шляхом стимулювання або контролю їхньої праці.[42]
Віктор Врум	Система мотивації є функцією очікувань результату та цінності цього результату для особистості, в якій розраховується ймовірність досягнення мети та цінність цієї мети для особистості.[43]
Річард Раян та Едвард Десі	Вони визначають систему мотивації як внутрішній процес, що виникає від власних цілей, компетенції та пов'язаних із ними факторів, які впливають на внутрішню мотивацію особистості.[50]
Джон Адайр	Система мотивації це внутрішній стимул, який направляє поведінку людини та підштовхує її до досягнення певних цілей або результатів.[44]

Розглянувши визначення системи мотивації від різних авторів, можна виділити декілька ключових аспектів а також плюси та мінуси кожної системи:

– Фактори мотивації (Герцберг [49]): Акцент на тому, що система мотивації включає комплекс факторів, що впливають на задоволення та мотивацію працівників, в тому числі гігієнічні та мотивуючі. Плюси: Враховує важливість різних факторів у мотивації працівників. Мінуси: Може бути недостатньо конкретним у визначенні конкретних стратегій мотивації.

– Соціальні потреби (Мейо [47]): Підкреслення важливості урахування соціальних потреб працівників та якості взаємин в колективі для досягнення продуктивності та задоволеності роботою. Плюси: Акцент на соціальних потребах та взаємин в колективі. Мінуси: Може не враховувати індивідуальні різноманіття потреб працівників.

– Ієрархія потреб (Маслоу [45]): Вказівка на ідею, що система мотивації повинна враховувати ієрархію потреб, де вищі потреби можуть бути задоволені тільки після задоволення нижчих. Плюси: Ієрархічний підхід до

потреб, що дозволяє більш системно розглядати мотивацію. Мінуси: Може бути схематичним та не враховувати інших факторів.

– Внутрішня мотивація (Пінк [46]): Акцент на тому, що система мотивації повинна стимулювати внутрішню мотивацію працівників через автономію, майстерність та ціль. Плюси: Виділяє внутрішню мотивацію. Мінуси: Може бути складним у реалізації практичних заходів.

– Матеріальні стимули (Тейлор [48]): Підкреслення ролі матеріальних винагород та оптимізації робочих процесів у системі мотивації. Плюси: Чітко визначає роль матеріальних стимулів. Мінуси: Може ігнорувати інші аспекти мотивації, такі як взаємини та внутрішня мотивація.

– Клейтон Алдерфер [41]: Акцентує на комплексному наборі потреб, таких як потреби в досягненні, відносинах та зростанні. Плюси: Звернення до комплексного набору потреб робить його систему мотивації більш вичерпною. Мінуси: Складно визначити конкретні стратегії мотивації, оскільки потреби можуть варіюватися від особистості до особистості.

– Дуглас Макгрегор [42]: Звертає увагу на різні підходи до управління персоналом, де вплив на мотивацію працівників здійснюється за допомогою стимулювання або контролю їхньої праці. Плюси: Розрізняє різні підходи до управління персоналом, що дозволяє краще розуміння впливу управлінських практик на мотивацію. Мінуси: Може привести до дисциплінарного підходу або недостатньої уваги до індивідуальних потреб.

– Віктор Врум [43]: Підкреслює, що система мотивації є функцією очікувань результату та цінності цього результату для особистості, де важливою є ймовірність досягнення мети та її цінність. Плюси: Акцент на очікуваннях результату та їх цінності підвищує раціональність системи мотивації. Мінуси: Ігнорує вплив емоційних та соціальних факторів на мотивацію.

– Річард Раян та Едвард Десі [50]: Акцентують на внутрішньому процесі мотивації, який виникає від власних цілей, компетенції та пов'язаних із ними

факторів. Плюси: Зосередження на внутрішніх механізмах мотивації робить систему стійкою та довготривалою. Мінуси: Може ігнорувати вплив зовнішніх стимулів та соціального середовища на мотивацію.

– Джон Адайр [44]: Фокусується на внутрішньому стимулі, який направляє поведінку людини до досягнення певних цілей або результатів. Плюси: акцент на внутрішньому стимулі сприяє внутрішній мотивації. Мінуси: може недооцінювати вплив зовнішніх факторів на мотивацію.

Загальною ідеєю за визначеннями вказаних авторів є те, що система це комплекс заходів до стимулювання та підтримки працівників, який охоплює різноманітні завдання, цілі, стимули та механізми. Ефективна система мотивації спрямована на досягнення ефективності, задоволеності та підвищення працездатності персоналу, з урахуванням як матеріальних, так і психологічних аспектів мотивації. Таким чином, система мотивації може бути успішною, якщо вона забезпечує баланс між цими різноманітними аспектами та враховує індивідуальні особливості кожного працівника.

З розглянутих вище визначень системи мотивації можемо скласти структуру системи мотивації, яка визначає складові частини, взаємозв'язки та вказує на те, з яких елементів складається мотивація, це такі елементи як: цілі та завдання, стимули, оцінка та відстеження, задоволення потреб, комунікація та контроль і аналіз (рис. 1.1).

Розглянемо кожен більш детально:

– Цілі та завдання. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART). Цілі повинні бути зрозумілими для співробітників і спрямовувати їхні зусилля на досягнення певного результату.[16]

– Стимули. Матеріальні стимули можуть включати зарплату, бонуси, премії, підвищення, допомогу в оплаті навчання або медичного страхування. Нематеріальні стимули можуть включати слова подяки, визнання досягнень, можливість просування по службі, можливість брати участь у проектах, які цікавлять співробітника тощо.[28]



Рисунок 1.1 – Структура системи мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 15, 16, 18,21]

– Оцінка та відстеження. Важливо мати систему оцінки результатів, яка буде чесною та об'єктивною. Також важливо відстежувати прогрес у досягненні цілей, щоб вчасно вносити корективи.[15]

– Задоволення потреб. Система мотивації повинна враховувати фізіологічні, психологічні, соціальні та інші потреби співробітників.

Забезпечення цих потреб допоможе підвищити їхню мотивацію та задоволеність роботою.[18]

– Комунікація. Комунікація має бути двосторонньою. Важливо не лише повідомляти про цілі та очікування, а й слухати співробітників, реагувати на їхні побажання та пропозиції.[2]

– Контроль та аналіз. Система повинна передбачати механізми контролю за виконанням завдань та аналізу результатів. Це допоможе вчасно виявляти проблеми та змінювати стратегію мотивації для покращення результатів.[21]

Спираючись на виділені елементи з визначень вчених та узагальнивши їх можна сказати, що структура системи мотивації це організована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне управління мотивацією співробітників. Вона складається з взаємопов'язаних елементів, які забезпечують комплексний підхід до управління продуктивністю та задоволеністю працівників. Включає чітке формулювання цілей, стимулювання через матеріальні та нематеріальні заохочення, об'єктивну оцінку та постійне відстеження результатів, врахування фізіологічних, психологічних і соціальних потреб, ефективну двосторонню комунікацію та механізми контролю і аналізу. Ця структура створює основу для послідовного і системного впровадження мотиваційних заходів, що сприяють досягненню організаційних цілей.

Сучасні системи управління персоналом ґрунтуються на тому, що людські ресурси є найважливішим економічним ресурсом компанії, джерелом прибутку, конкурентоспроможності та процвітання. Мотивація є однією з основних функцій управління, оскільки від злагодженості роботи людей залежать досягнення цілей.[22]

Враховуючи, що соціально-економічні умови відіграють роль, будь-яка мотиваційна модель ґрунтується насамперед на психологічних аспектах.

Розрізняють такі типи потреб: Фізіологічні, безпека та захищеність, соціальні, повага та самовираження.[8]

Фактори, що впливають на очікування: Очікування щодо співвідношення між витратами праці та результатами; Очікування щодо співвідношення між результатами та винагородою; Відносна задоволеність очікуваною винагородою.[43]

Компоненти справедливості: Суб'єктивне визначення співвідношення винагороди до трудових витрат; Порівняння особистої винагороди з винагородою інших людей, які виконують таку ж роботу; Зняття особливої напруженості через дотримання справедливості, там де є дисбаланс.[24]

Вплив управлінської підсистеми компанії на поведінкові фактори залежить від знання індивідуальної психології, яка визначає поведінку кожного працівника, а також елементів колективної психології певної групи робітників. Це призводить до сприйняття мотивації як імовірного процесу. Це означає, що те, що мотивує одного працівника в певній ситуації, не вплине на нього в іншій ситуації, або не вплине на іншого працівника за схожих умов.[8]

Це пояснює необхідність розробки багатофакторних мотиваційних моделей, в яких останні є функцією потреб, очікувань та сприйняття справедливості винагороди працівниками. Ефективність роботи конкретного працівника визначається насамперед його індивідуальною компетентністю та особистими інтересами, а також сприйняттям ним своєї ролі в колективній справі. Обсяг трудового внеску залежить від оцінки працівником адекватності рівня винагороди та його віри в те, що він її отримає.

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на певних вимогах, таких як [22]:

- Рівні можливості працевлаштування та просування по службі на основі результатів роботи;
- Узгодження винагороди з результатами роботи та визнання індивідуального внеску в загальний успіх;
- Створення належних умови для захисту здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників;

– Підтримка атмосфери довіри, зацікавленості в досягненні спільних цілей, можливостей двосторонньої комунікації в колективі та між керівництвом і співробітниками.

Ефективні системи мотивації повинні поєднувати різні види стимулів: внутрішні та зовнішні (матеріальні та нематеріальні). Мотиваційні системи не можуть ефективно функціонувати, якщо використовуються лише матеріальні або лише нематеріальні стимули. Нематеріальними стимулам бракує конкретики, тоді як матеріальні стимули створюють відчуття переоцінки. Крім того, завжди потрібно надавати винагороду вчасно, щоб працівники могли безпосередньо пов'язати конкретну винагороду з результатами своєї роботи.[12]

Отже, враховуючи визначення системи мотивації від різних авторів, можна зробити висновок, що система мотивації це комплексний підхід до стимулювання та підтримки працівників, який охоплює різноманітні завдання, цілі, стимули та механізми. Ефективна система мотивації спрямована на досягнення ефективності, задоволеності та підвищення працездатності персоналу, з урахуванням як матеріальних, так і психологічних аспектів мотивації. Ця система повинна бути адаптована до конкретного контексту та особливостей організації, інтегруючи різні підходи та поєднуючи їх переваги для досягнення успішних результатів. Також структура мотивації вказує на те, що мотивація складається з різноманітних складових, таких як цілі, стимули, потреби, комунікація та контроль. Успішна система мотивації потребує грамотного планування, встановлення SMART-цілей, використання різноманітних стимулів та відкритого спілкування. Важливо також забезпечувати задоволення потреб співробітників та використовувати механізми контролю та аналізу для досягнення поставлених цілей.

1.2 Методи мотивації персоналу на підприємстві

Методи мотивації можна умовно поділити на дві групи: матеріальні та нематеріальні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи мотивації персоналу на підприємстві

Матеріальні	Нематеріальні
Відрядна оплата	Гнучкий графік роботи
Погодинна оплата	Збагачення праці
Премії за раціоналізаторство	Програма підвищення якості праці
Оплата за відсутність прогулів	Участь у прийнятті рішень на вищому рівні
Пільги на харчування	Участь працівників у різноманітних програмах навчання та професійного розвитку
Оплата за вислугу років	Створення прозорої системи оцінки та винагороди за роботу працівників
Пільговий доступ до житла	Делегування управлінських повноважень працівниками
Пільговий доступ до транспорту	Підвищення особистої відповідальності кожного працівника та надання йому права вибору шляхів вирішення проблем
Участь у прибутках або заохоченнях працівників за рахунок прибутку	Публічне визнання професійних успіхів робітників та їх цінностей для компанії різними доступними для керівництва способами
Система колективного стимулювання	Увагу керівництва до думки працівників
	Мотивація вільним часом
	Похвала і критика
	Пояснення цілей компанії
	Навчання працівників
	Перспективи кар'єрного зростання та розвитку
	Додаткові привілеї
	Участь у житті працівників
	Елемент гри на роботі
	Корпоративна культура та ін.

Джерело: узагальнено автором на основі [29, 12, 20, 22]

Розглянемо кожен метод більш детально. Прямі економічні методи: Відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізаторство, оплата за відсутність прогулів.[22]

Економічні непрямі методи: Пільги на харчування, оплата за вислугу років, пільговий доступ до житла, транспорту, тощо.[22]

Негрошові: Гнучкий графік роботи, збагачення праці, програма підвищення якості праці, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.[22]

Ще кілька методів мотивації персоналу на підприємстві[22]:

- Участь працівників у різноманітних програмах навчання та професійного розвитку;
- Створення прозорої системи оцінки та винагороди за роботу працівників;
- Делегування управлінських повноважень працівниками;
- Підвищення особистої відповідальності кожного працівника та надання йому права вибору шляхів вирішення проблем;
- Публічне визнання професійних успіхів робітників та їх цінностей для компанії різними доступними для керівництва способами;
- Увагу керівництва до думки працівників.

Також цікавим методом є участь працівників у прибутках компанії.

Участь у прибутках або заохоченнях працівників за рахунок прибутку означає розподіл певної частини прибутку між працівниками компанії. Такий розподіл може бути негайними, наприклад, щомісячні виплати або відстроченими, наприклад, місяці або роки, і може мати форму грошових виплат або передачі працівникам певної кількості акцій компанії.[22]

Система колективного стимулювання. Полягає в тому, що працівники можуть бути винагороджені лише через розподіл прибутку на груповій основі. У цьому випадку групові бонуси зазвичай розподіляють в тій самій пропорції, що й базова заробітна плата. Перевагою і недоліком такого підходу є те, що він гарантує відносно справедливий розподіл робочого навантаження в групі, навіть за складних обставин. Стала зацікавленість робітників у діяльності компанії зокрема в оновленні виробництва та зміцненні фінансового стану, забезпечується через їхню участь у власності. Це досягається насамперед шляхом надання працівникам акцій їхніх компаній.[22]

Мотивація вільним часом. Або ще можна сказати модульна система винагороди за вільний час. Характеризується тим, що відмінності в завантаженості працівників у різних часових поясах і днях компенсується не грошовими преміями, як у традиційних системах, а безпосередньо наданням вільного часу.[22]

Специфічні моральні методи мотивації. Похвала і критика. Похвала має супроводжувати всі вартісні дії виконавця, позитивні результати, досягнуті виконавцем, але обов'язково конкретні, які сприяють досягненню цілей компанії. Цей моральний метод дотримується таких вимог, як дозування, послідовність і регулярність. Відсутність похвали, особливо за хорошу роботу, надмірна похвала або нещира похвала може демотивувати працівників, тому для підвищення її ефективності слід використовувати критерії. Критика – це негативна оцінка діяльності та результатів роботи окремого працівника або робочої групи. Критика має бути конструктивною і стимулювати людину до дій, спрямованих на усунення недоліків.[12]

Пояснення цілей компанії. Один зі способів максимізувати мотивацію працівників це зацікавити їх у цілях підприємства. Якщо працівники щиро відчують близькість та зацікавленість у цілях компанії, вони докладуть усіх зусиль для їх досягнення. Без цілей, яких працівники хочуть досягти, неможливо мотивувати команди нематеріальним способом. Цілі це те, що надихає людей, підживлює їхній ентузіазм і дає їм енергію та сили, необхідність для подолання перешкод і досягнення результатів. Тому намагайтеся ділитися цілями компанії зі своїми працівниками та доносити до них своє бачення того, яку користь можуть принести підприємству та суспільству, допомагаючи в їх досягненнях.[20]

Навчання працівників. Ще один спосіб підвищити залученість працівників -це навчання. Для багатьох людей дуже важливо вдосконалювати свої професійні навички та розвиватися як експерти у своїй галузі. Якщо компанія надає такі можливості, працівники із задоволенням будуть використовувати свої знання та навички для досягнення високих результатів і

реалізації цілей компанії. Крім того, працівники, які знайомі з нюансами своєї роботи, будуть більш впевненими та успішними на своїй посаді. Їм легше контролювати ситуацію у своїй сфері та досягати бажаних результатів.[20]

Перспективи кар'єрного зростання та розвитку. Негрошові стимули для команд включають роботу над статусом співробітників. Потрібно регулярно обговорювати з працівниками можливості кар'єрного зростання та перспективи розвитку. Щоб співробітники хотіли робити свій внесок у розвиток компанії, вони повинні розуміти, чого вони можуть досягти, працюючи в компанії. Знання того, як покращиться їхнє становище в компанії після успішного проекту або року хорошої роботи, може мотивувати працівників працювати на повну силу і досягати поставлених цілей. Для багатьох просування по службі – це мета, яка їх надихає.[20]

Додаткові привілеї. Ще один спосіб мотивувати працівників – надавати їм додаткові привілеї, які винагороджують їхні успіхи. Прикладами можуть бути виділене місце для паркування, право не дотримуватися дрес-коду компанії, право самостійно визначати свій робочий час в офісі або право на більшу свободу у прийнятті рішень у сфері своєї компетенції. Надання особливих привілеїв працівникам, які досягли значних результатів у своїй роботі, може створити стимули для працівників працювати з максимальною віддачею та швидше виконувати свої завдання.[20]

Участь у житті працівників. Переконайтеся, що ви виділяєте час для спілкування зі своїми співробітниками. Покажіть співробітникам, що ви дбаєте про них, цікавитеся ними і даєте їм можливість поговорити з вами, якщо це необхідно. Живе спілкування з менеджерами будує довіру між працівниками, що, в свою чергу, підвищує їхню лояльність до компанії. Пам'ятайте, що просте спілкування зі співробітниками, розпитування їх проте, як вони виконують свою роботу і які у них є пропозиції, щоб зробити її ще кращою, може значно підвищити залученість співробітників.[20]

Елемент гри на роботі. Ігри призначені для того, щоб зацікавлювати, захоплювати та зосереджувати людей на певній меті. Саме тому ігри є

ефективним інструментом мотивації персоналу. Як показує практика, працівники набагато більше зацікавлені у виконанні свого робочого плану, якщо вони змагаються з кимось іншим за досягнення бажаного результату. Співробітники можуть змагатися один з одним у виконанні робочих планів не тільки в середині відділів, а й між відділами та філіями в середині компанії. Можна встановити якийсь приз для працівника, який виконає завдання найшвидше і найякісніше. Наприклад, спеціальне свято для команди - переможця, пікнік, тиждень без дрес-коду тощо. Таким чином співробітники будуть мотивовані на досягнення очікуваних результатів і стануть більш зацікавленими у виконанні рутинних завдань.[20]

Корпоративна культура. Корпоративну культуру можна порівняти з фундаментом, на якому будується ставлення працівників до компанії. Корпоративна культура багато в чому визначає взаємовідносини в колективі. Можна працювати з корпоративною культурою, впроваджувати нові традиції та створювати заходи, які підвищують моральний дух і мотивацію співробітників. Наприклад, можна регулярно проводити спільні координаційні зустрічі з працівниками, де вони можуть обговорити свої успіхи та поставити цілі на найближче майбутнє. Це зміцнює командний дух і фокусує увагу співробітників на цілях компанії.[20]

Методи мотивації в зарубіжній практиці можна виділити багато але розглянемо декілька самих цікавих методів. На прикладі Японії та США.

Майже родинні зв'язки. В Японії не прийнято змінювати роботу, і багато працівників працюють в одній компанії до кінця життя, а їхні діти та сім'ї часто йдуть тим самим шляхом, тому багатьох великих Японських організаціях, компанія – як «батько», а працівники – як «син». Вони можуть брати безвідсоткові кредити на купівлю житла, оплачувати освіту для себе та своїх дітей, святкувати ювілей та весілля.[7]

Відгул для тих кому розбили серце. Молоді японці працюють надзвичайно багато і рідко беруть відпустки. Дуже важко будувати і підтримувати стосунки в Японії, де поширений графік «996», робота з 9 ранку

до 9 вечора шість днів на тиждень. З цієї причини деякі компанії практикують надання відпустки тривалістю від одного до трьох днів, залежно від віку працівника, після розриву стосунків.[7]

Відпустка в ім'я знижок. Деякі Японські компанії пропонують скорочені робочий день або тимчасові відпустки під час сезонних розпродажів. Завдяки такому унікальному способу мотивації працівники мають час на вирішення особистих проблем і купівлю необхідних речей, а також відчують, що компанія розуміє і піклується про їхні потреби.[7]

Нестандартні назви посад. Кожен хоче працювати на престижній і важливій посаді. Навіть якщо ця честь обмежується гарною назвою. Цей метод мотивації вперше використав Волт Дісней, коли перейменував відділ постачання та обслуговування своїх парків у «Текстильну службу» і поставив цей відділ в один ряд з маркетингом та фінансами. Стів Джобс також використав цей трюк, перейменувавши своїх офісних консультантів на «Геніїв».[7]

Персоналізувати та публічно визнавати досягнення. Невеликі, але приємні винагороди за успіх в роботі – чудовий спосіб показати, що підприємство цінує своїх співробітників та їхні зусилля. В одній великій компанії мобільного зв'язку була традиція «Мігрувальної черепашки». Працівник з найгіршими показниками за місяць отримував завдання доглядати за офісними черепахами та піклуватися про них.[7]

День відкритих дверей. У Google є традиція проводити «дні відкритих дверей» для батьків. Один день на рік батьки можуть прийти і подивитися, як працюють їхні діти зсередини. Інші компанії, такі як Airbnb, використовують нетрадиційні методи мотивації, наприклад, роботу в офісі з домашніми тваринами.[7]

Спортивні команди. Багато компаній заохочують спільні спортивні, а також звичайні послуги фітнес-клубу, які оплачує компанія. Внутрішні футбольні, баскетбольні, вітрильні команди та ін. Вважається, що ніхто не зможе покинути компанію, щоб піти в іншу, коли наближається чемпіонат.[7]

Тихий час. В Японії сон на роботі називається «інемурі», а в Китаї дрімати – конституційно визнане право. За даними TheGuardian, 33% працівників у США користуються можливістю подрімати на роботі, відзначаючи, що продуктивність праці після сну підвищується. Короткий сон на роботі також ефективний для NASA, згідно з їхніми дослідженнями, перерви на сон покращують пильність і когнітивні здібності пілотів на 100%. Також можна виділити декілька нестандартних методів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Сучасні нестандартні методи мотивації персоналу у міжнародній практиці

Нестандартні методи мотивації	Компанії, які їх застосовують
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google

Джерело: узагальнено автором на основі [12, 25, 29, 32]

Отже, виходячи з інформації вище можна сказати що найбільш ефективними методами мотивації співробітників є пільги на харчування, вони полегшують фінансове навантаження співробітників і надають їм конкретну користь у повсякденному житті. Гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам краще збалансувати своє робоче та особисте життя, збільшуючи

їхню мотивацію та знижуючи стрес. Участь у прийнятті рішень на вищому рівні, яка надає співробітникам відчуття важливості та впливу на долю компанії, що підвищує їхню зацікавленість у досягненні спільних цілей. Увага керівництва до думки працівників створює відчуття відкритості та взаєморозуміння в колективі, що сприяє підвищенню моралі. Навчання працівників є ключовим елементом для їхнього професійного зростання та розвитку, стимулює саморозвиток та підвищення кваліфікації. Перспективи кар'єрного зростання та розвитку, надає працівникам перспективу та мету, спонукаючи їх до цілеспрямованих зусиль. А також корпоративна культура, яка створює позитивну та сприятливу атмосферу у колективі, що сприяє підвищенню продуктивності та мотивації.

Узагальнюючи, методи мотивації можна зробити наступні висновки, методи мотивації можна розділити на матеріальні та нематеріальні. Вони мають власні переваги та недоліки, а також можуть бути використані у різних ситуаціях. Матеріальні методи, які пов'язані з грошима, можуть надати конкретні стимули та миттєвий ефект, але вони можуть також призвести до залежності від фінансових винагород. Нематеріальні методи можуть сприяти розвитку внутрішньої мотивації та командного духу, але їх вплив може бути менш очевидним і вимагати більше часу для виявлення результатів. Найбільш ефективний метод мотивації може залежати від контексту і особливостей конкретної компанії. Однак, часто найуспішнішими виявляються методи, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні потреби працівників. Деякі методи можуть бути ефективнішими в певних умовах, наприклад, матеріальні стимули можуть бути більш ефективними для стимулювання конкретних досягнень, тоді як нематеріальні можуть бути корисними для підтримки командного духу та внутрішньої мотивації. Отже, залежно від конкретної ситуації, компанії можуть використовувати різні комбінації цих методів, звертаючи увагу на потреби свого персоналу та стратегічні цілі бізнесу.

1.3 Методи аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві

Методи аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві включають в себе: аналіз результатів роботи, опитування та анкетування, спостереження за поведінкою працівників, аналіз відмов та відходів працівників, порівняння з іншими підприємствами, експертна оцінка, моніторинг і аналіз ефективності заходів, зворотний зв'язок та взаємодія з працівниками. Розглянемо кожен підхід окремо.[36]

Аналіз результатів роботи – це оцінка динаміки показників продуктивності праці та виробничої діяльності, таких як обсяг виробництва, якість продукції, швидкість виконання завдань тощо; Порівняння фактичних результатів з цілями, встановленими для системи мотивації. Це допомагає визначити, наскільки ефективно система мотивації впливає на результативність працівників.[36]

Опитування та анкетування – це проведення опитувань серед працівників для оцінки їхнього ставлення до системи мотивації. Запитання можуть стосуватися задоволеності заохоченнями, їх впливу на мотивацію та пропозиції щодо їх поліпшення; аналіз отриманих відповідей дозволяє отримати прямий вигляд на те, як сприймають працівники систему мотивації.[26]

Спостереження за поведінкою працівників – це спостереження за реакцією працівників на заохочення та стимули. Це може включати спостереження за робочим процесом, взаємодію з колегами та керівництвом, а також реакцію на виклики та задачі; аналіз реакції працівників допомагає зрозуміти, які мотиваційні фактори є найбільш ефективними для конкретного колективу.[36]

Аналіз відмов і відходів працівників – це вивчення причин, які призвели до виходу працівників з організації. Це може включати проведення інтерв'ю зі звільненими працівниками або аналіз вихідних інтерв'ю; Встановлення зв'язку

між відмовами працівників та системою мотивації допомагає виявити слабкі місця системи та внести необхідні зміни.[36]

Порівняння з іншими підприємствами – це аналіз ефективності системи мотивації в порівнянні з конкурентами на ринку. Це може включати порівняння показників продуктивності та задоволеності працівників; Визначення переваг та недоліків власної системи мотивації в порівнянні з іншими підприємствами дозволяє виявити можливі шляхи покращення системи.[36]

Експертна оцінка – це залучення фахівців у галузі управління персоналом для оцінки системи мотивації; отримання рекомендацій щодо покращення системи мотивації на основі експертної думки та аналізу найкращих практик.[36]

Моніторинг і аналіз ефективності заходів – це постійне спостереження за реалізацією заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників; аналіз динаміки результатів та корекція заходів в разі потреби.[36]

Зворотний зв'язок та взаємодія з працівниками – це систематичне отримання зворотного зв'язку від працівників щодо ефективності системи мотивації; взаємодія з працівниками для врахування їхніх побажань та потреб у покращенні системи мотивації.[36]

Тепер розглянемо плюси та мінуси кожного методу а також можливості його застосування (табл. 1.4).

Узагальнюючи, кожен з наведених методів має свої переваги та обмеження. Важливо враховувати контекст та особливості конкретної організації при виборі методів для використання у системі мотивації працівників. Однак, деякі методи можуть мати більший вплив на ефективність системи мотивації: оцінка задоволеності працівників, аналіз факторів, що впливають на мотивацію, моніторинг та оновлення системи мотивації, зворотний зв'язок та взаємодія з працівниками сприяє побудові довірливих відносин та підвищенню рівня мотивації. Інтеграція цих методів у систему мотивації може допомогти підвищити продуктивність, задоволеність працівників та досягнення цілей організації.

Таблиця 1.4 – Особливості використання методів аналізу системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах

Методи	Плюси	Мінуси	Можливості використання
Аналіз результатів роботи	Об'єктивність, конкретність	можливість маніпуляцій	При внутрішній та зовнішній оцінці роботи співробітників
Опитування та анкетування	Збір внутрішньої інформації, відкритість	Можливість невірної інтерпретації, бажання співробітників задовольнити очікування	Оцінка рівня задоволеності та потреб співробітників
Спостереження за поведінкою	Конкретність	Можливість втручання в приватне життя, обмеженість інформації	Аналіз робочого етикету та взаємодії співробітників
Аналіз відмов та відходів	Виявлення причин невдач, можливість корекції	Недостатня інформація, можливість втрати ресурсів	Пошук причин низької мотивації та відходів (звільнення) працівників
Порівняння з іншими підприємствами	Набуття конкурентної переваги, стимулювання до покращень	Ризик втрати унікальності	Пошук ідей та стратегій для вдосконалення мотиваційних практик
Експертна оцінка	Експерти знають свою справу, розглядають з усіх сторін.	Витрати часу та ресурсів, можуть робити помилки	Експертний аналіз та поради з покращення системи мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 15, 21, 36,]

Зарубіжний досвід аналізу систем мотивації включає в себе різноманітні підходи та методики. Основні напрямки аналізу можуть включати: Оцінка ефективності заходів мотивації, оцінка задоволеності працівників, аналіз факторів що впливають на мотивацію, порівняльний аналіз з іншими компаніями, моніторинг та оновлення, аналіз впливу культури організації, вивчення кращих практик, аналіз відмов і невдач. Розглянемо кожен метод детальніше.[36]

Оцінка ефективності заходів мотивації. Цей метод включає оцінку того, наскільки успішно впроваджені заходи мотивації допомогли досягти цілей організації. Для цього проводиться аналіз результатів та визначення впливу

мотиваційних заходів на продуктивність, задоволеність працівників та інші ключові показники.[36]

Оцінка задоволеності працівників. Цей метод передбачає оцінку ступеня задоволеності працівників з використанням системи мотивації. Це може бути досягнуто шляхом проведення анкетування, спостережень або інших методів збору даних.[36]

Аналіз факторів, що впливають на мотивацію. Цей метод передбачає ідентифікацію та аналіз різних факторів, які впливають на мотивацію працівників. Це може включати аналіз робочого середовища, керівництва, заохочень та інших важливих аспектів, що впливають на ефективність мотиваційних заходів.[36]

Порівняльний аналіз з іншими компаніями. Цей метод включає порівняння системи мотивації власної організації з аналогічними компаніями на ринку.[36]

Моніторинг та оновлення. Цей метод включає постійне спостереження за ефективністю системи мотивації та оновлення її відповідно до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.[36]

Аналіз впливу культури організації. Цей метод передбачає оцінку впливу організаційної культури на ефективність системи мотивації.[36]

Вивчення кращих практик. Цей метод передбачає аналіз успішних підходів до мотивації персоналу, які можуть бути використані як взірець для організації.[36]

Аналіз відмов і невдач. Цей метод включає вивчення причин відмов працівників та невдач у системі мотивації та розробку стратегій для запобігання їм у майбутньому.[36]

Тепер розглянемо плюси та мінуси кожного методу а також можливості його застосування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Особливості використання методів аналізу системи мотивації персоналу підприємства за кордоном

Методи	Плюси	Мінуси	Можливості використання
Оцінка ефективності заходів мотивації	Дозволяє виявити успішність заходів	Складний процес оцінки; підвідомчий вплив суб'єктивності	Оцінка ефективності різних програм та стратегій мотивації
Оцінка задоволеності працівників	Виявлення слабких місць та можливостей вдосконалення	Суб'єктивність та необ'єктивність; задоволеність роботою – це не обов'язково ефективна робота і вигода для підприємства.	Оцінка та вдосконалення умов роботи та програм мотивації
Аналіз факторів, що впливають на мотивацію	Ідентифікація ключових чинників впливу	Складно простежити всі можливі фактори	Адаптація мотиваційних стратегій під ключові потреби працівників
Порівняльний аналіз з іншими компаніями	Отримання ідей та навчання від кращих практик	Різні умови можуть робити порівняння необ'єктивним	Виявлення недоліків та впровадження нових ідей
Моніторинг та оновлення	Забезпечує актуальність системи мотивації	Вимагає постійного контролю та ресурсів	Використовується для постійного вдосконалення та адаптації системи мотивації
Аналіз впливу культури організації	Дозволяє врахувати особливості підприємства	Суб'єктивність оцінки, складність вимірювання	Використовується для адаптації мотиваційних стратегій до корпоративної культури
Вивчення кращих практик	Надає можливість використовувати доказані методи	Різниця в контексті, може вимагати адаптації	Використовується для імплементації найкращих практик у власну систему мотивації
Аналіз відмов і невдач	Допомагає виявити проблемні моменти та уроки	Може створити негативний настрій серед персоналу	Використовується для вивчення причин, що спричинили неуспіхи та для уникнення їх в майбутньому

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 15, 21, 28, 36]

Узагальнюючи, вище наведені методи мають свої переваги та обмеження, проте їх комбінація може бути важливою для створення ефективної системи мотивації працівників в організації, важливо зрозуміти, що кожен метод слугує своєму конкретному цільовому призначенню, тож я відмітила, що оцінка

задоволеності працівників, аналіз факторів що впливають на мотивацію, моніторинг та оновлення системи мотивації, а також аналіз впливу культури організації можуть виявитися найважливішими для досягнення успішної та ефективної системи мотивації працівників.

Також в обох випадках що за кордоном що в Україні використовуються кількісні методи оцінки системи мотивації такі як: Аналіз коефіцієнтів, оцінка продуктивності, фінансові показники, аналіз відсутності, коефіцієнт відгуку та оцінка виконання цілей.[36]

Аналіз коефіцієнтів – метод оцінки системи мотивації персоналу, який використовує різноманітні відносні показники для вимірювання ефективності різних аспектів діяльності підприємства. Ці коефіцієнти можуть включати задоволеність працівників, плинність кадрів, продуктивність та інші показники, що характеризують стан та ефективність роботи персоналу.[39,36]

Оцінка продуктивності – метод вимірювання ефективності праці працівників, який порівнює кількість виробленої продукції або наданих послуг до і після впровадження мотиваційних заходів. Цей метод дозволяє визначити, наскільки мотиваційні програми впливають на продуктивність роботи працівників.[17]

Фінансові показники – це числові дані, які відображають фінансовий стан і ефективність роботи підприємства. Вони використовуються для оцінки, як мотиваційні заходи впливають на фінансові результати компанії.[13]

Аналіз відсутності – метод оцінки мотивації та задоволеності працівників, який вимірює кількість робочих днів, які працівники пропустили через хворобу, відпустку або без поважних причин. Цей метод дозволяє підприємству виявити проблеми з мотивацією, здоров'ям працівників або робочими умовами.[36]

Коефіцієнт відгуку – показник, який вимірює, наскільки активно працівники реагують на мотиваційні заходи, пропозиції або програми, впроваджені на підприємстві. Він показує рівень залученості та інтересу працівників до цих заходів.[36]

Оцінка виконання цілей - метод оцінки ефективності роботи працівників і мотиваційних програм на підприємстві, який вимірює, наскільки працівники досягають поставлених перед ними цілей.[36]

Кількісні показники оціни системи мотивації праці на підприємстві узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Кількісні показники оцінки системи мотивації праці на підприємстві

Показники	Формула розрахунку
Коефіцієнт задоволеності роботою	$\left(\frac{\text{Кількість задоволених працівників}}{\text{Загальна кількість працівників}} \right) * 100\%$
Коефіцієнт плинності кадрів	$\left(\frac{\text{Кількість звільнених за певний період}}{\text{Середня кількість працівників}} \right) * 100\%$
Показник продуктивності праці	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Загальна кількість працівників}}$
Показник відсутності працівників	$\left(\frac{\text{Кількість днів протягом яких працівник був відсутній на робочому місці}}{\text{Загальні кількість робочих днів}} \right) * 100\%$
Коефіцієнт відгуку персоналу	$\left(\frac{\text{Кількість учасників мотиваційного заходу}}{\text{Загальні кількість працівників}} \right) * 100\%$
Показник виконання цілей, завдань	$\left(\frac{\text{кількісний вимір виконаного завдання}}{\text{Кількісний вимір поставленого завдання}} \right) * 100\%$

Джерело: узагальнено автором відповідно до [13, 17, 39, 36]

Узагальнюючи ці методи кількісної оцінки системи мотивації працівників допомагають підприємствам зрозуміти ефективність своєї кадрової політики та мотиваційних програм. Аналіз коефіцієнтів задоволеності роботою, плинності кадрів та відсутності дозволяє оцінити рівень комфорту працівників і стабільність колективу. Оцінка продуктивності та фінансових показників вказує на ефективність використання ресурсів та зміни у фінансовому стані компанії.

Отже, узагальнюючи, методи кількісного аналізу мотивації працівників допомагають підприємствам зрозуміти ефективність своєї кадрової політики та мотиваційних програм. Аналіз коефіцієнтів задоволеності роботою, плинності кадрів та відсутності дозволяє оцінити рівень комфорту працівників і стабільність колективу. Оцінка продуктивності та фінансових показників

вказує на ефективність використання ресурсів та зміни у фінансовому стані компанії. Важливо підкреслити необхідність інтеграції різноманітних підходів для створення ефективної системи мотивації. Оцінка задоволеності працівників, аналіз факторів, моніторинг та оновлення системи, а також активна взаємодія з персоналом є важливими складовими цього процесу. Інтеграція цих методів сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Ретельний аналіз контексту та особливостей конкретної організації є ключовим для успішного використання цих методів.

Висновки за розділом 1

Система мотивації - це комплекс взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремих працівників або трудовий колектив в цілому до досягнення індивідуальних і загальних цілей компанії. Система мотивації повинна бути зрозумілою і прозорою для кожного працівника. Чим простіша і доступніша система, тим краще. Необхідно підтримувати баланс між нематеріальними та матеріальними стимулами. Негрошові стимули самі по собі не є відчутними, тоді як надмірне використання матеріальних стимулів може призвести до надмірної винагороди.

Таким чином, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних елементів, підвищує ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Важливою частиною системи мотивації є орієнтація на конкретні результати. Співробітники повинні розуміти, яких результатів можна досягти і в які терміни. Перед розробкою системи мотивації слід провести опитування працівників, щоб визначити найбільш ефективні методи заохочення. Дуже важливо, щоб працівники отримували зворотній зв'язок від своїх керівників.

Заохочувати їх вчитися на своїх помилках, демонструвати покращення і не забувати хвалити працівників, не забуваючи дякувати їм.

Методи мотивації працівників можуть значно відрізнятись в залежності від культурних, соціальних та індустріальних контекстів. Деякі з методів, зокрема, відпустка в ім'я знижок, персоналізація та публічне визнання досягнень, виглядають як універсальні та можуть бути застосовані в різних країнах та компаніях. Водночас, інші методи, такі як "майже родинні зв'язки", відображають унікальні аспекти культури та робочого середовища.

Методи мотивації можуть бути дуже різноманітними і залежать від багатьох факторів. Аналіз цих методів демонструє, що ефективність системи мотивації працівників в значній мірі залежить від того, наскільки вона враховує контекст робочого середовища та потреби конкретних працівників. Таким чином, важливо розробляти і впроваджувати індивідуалізовані та адаптовані методи мотивації, які відповідають конкретним умовам та потребам організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Структура та рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

ТОВ «Mobile Trend» – компанія, що швидко розвивається і спеціалізується на роздрібному продажу мобільних телефонів, аксесуарів та побутової техніки. Підприємство ТОВ «Mobile Trend» було засноване в місті Київ близько 7 років тому, тоді воно було більше як майстерня з ремонту телефонів різних виробників, зокрема: «Apple», «Honor», «HTC», «Huawei», «Lenovo», «LG», «Meizu», «Nokia», «Samsung», «Sony», «Xiaomi», а також техніки. Згодом вони почали розширятись, почали продавати смартфони і аксесуари до них, а ще пізніше побутову техніку але тільки у маленьких містах та населених пунктах міського типу. Наразі підприємство налічує близько 76 клієнтоорієнтованих магазинів по всій Україні з чисельністю персоналу близько 250 чоловік, в таких містах як: Київ, Полтава, Черкаси, Вінниця, Житомир, Чернігів, Конотоп, Біла церква, Рогатин, Дніпро, Лубни та ін., які надають широкий асортимент товарів та послуг. Уповноваженими особами є Шалабай Сергій та Уляна Березовська, однак про власника інформація є недоступною.

ТОВ «Mobile Trend» не тільки продає телефони та аксесуари а також займається чисткою роз'ємів смартфонів прямо в магазині яка займає близько 10 хв та поклейкою захисного скла, плівки та плівки для задньої кришки смартфона. В магазині зазвичай працює по два консультанти які працюють по 12 год 4/2, та також 10хв вільного часу кожену годину та 30хв на обід один раз на день.

Підприємство має свій певні стандарти обслуговування, вони вважають що це певний алгоритм, набір правил та інструкцій по роботі експерта з продажів компанії ТОВ «Mobile Trend» для результативної комунікації з клієнтами. Використовуючи стандарти та техніки продажів експерт з продажу популяризує впізнаваність бренду ТОВ «Mobile Trend». Кожен експерт з продажу залишає у спогадах покупців приємний досвід спілкування та купівлі у торгових точках ТОВ «Mobile Trend» – успіхом такого результату є стандартизація ведення діалогу експерта з покупцем. Цей певний алгоритм складається з: Підготовчого етапу де кожен експерт повинен знати товар який продає, встановлення контакту з покупцем, виявлення потреби, презентація товару, робота з запереченнями, компанія дотримується дивізу «зрозумій – приєднайся – подолай» тобто потрібно зрозуміти покупця, показати що ви розумієте його та переконати, активні продажі та завершення продажу.

Підприємство вимагає від своїх робітників високу кваліфікацію та досконале обслуговування клієнтів, за не виконання умов робітника негайно звільняють, навіть не попереджаючи заздалегідь. Компанія вважає що «Продавець консультант» - це провідник між світом клієнта та світом девайсів. Часто люди звертаються до офлайн магазинів через те, що не мають достатньої технічної підкованості, щоб вибрати товар самостійно. Саме через це продавець-консультант повинен знати всю інформацію про товар, щоб в різноманітні продукції знаходити саме те, що потрібно клієнту, та використовувати переваги товару на етапі презентації. Тож по стандартам компанії кожен робітник повинен вміти зацікавити клієнта, якщо клієнт вагається купувати товар чи ні або не хоче купувати то робітник-експерт повинен переконати покупця що товар йому потрібен а також вмовити кожного покупця на чистку смартфона та поклейку захисної плівки або скла. Всі робітники повинні мати гарний настрій, бути стресостійкими, мати зовнішній вигляд та багато сил так як всі робітники окрім продажів також є прибиральниками та кур'єрами. Також варто відзначити, що компанія слідкує за виконанням цих обов'язків по камерам відео нагляду і якщо щось не

подобається одразу пише робітнику що потрібно змінити в його роботі підкріплюючи зауваження відео і це надсилається у загальну групу всіх робітників.

ТОВ «Mobile Trend» також займається ремонтом техніки, кожен може принести зламаний смартфон або техніку до магазину і через деякий час отримати свою техніку відремонтованою але це не безкоштовно, тому в магазині вигадали гарантію магазину, тобто коли ти її купуєш, то можеш до того як вони сплине прийти і купити товар на суму (-50%) від суми чека або ж якщо товар який було куплено зламався то гарантія частково відшкодує ремонт, така гарантія є також на скло та плівку але там людина може до кінця терміну гарантії прийти та замінити її безкоштовно декілька разів.

Перед оцінкою системи мотивації варто проаналізувати структуру працівників та рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Mobile Trend».

Щоб провести аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «Mobile Trend» розрахуємо структуру працівників по кожному року, відхилення кількості осіб та структури між роками 2023, 2022 та 2021 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад і структура персоналу підприємства ТОВ «Mobile Trend» за 2021-2023 роки

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 року від 2021, осіб	Відхилення в структурі 2023 року від 2021, %
	Осіб	Структура %	Осіб	Структура %	Осіб	Структура %		
Персонал, осіб всього	223	100%	244	100%	256	100%	33	0%
В тому числі								
робочі	213	95,5%	232	95,1%	244	95,3%	31	-0,2%
керівники	10	4,5%	12	4,9%	12	4,7%	2	0,2%

Джерело: розраховано автором

Розрахувавши структуру працівників можна побачити, що загальна кількість персоналу за два роки зросла на 33 осіб або на 14,8%, це не найкращий показник зважаючи що це дані за два роки. Підприємство

збільшило кількість робітників але не сильно це може вказувати на те, що воно розвивається достатньо повільно.

Загалом збільшення персоналу може бути пов'язано з впровадженням нових програм або послуг, які вимагають додаткових ресурсів, або з розширенням існуючих підрозділів для підтримки розвитку бізнесу. Також можливе збільшення персоналу для вирішення проблеми з перевантаженням робочих графіків або для покращення якості обслуговування клієнтів.

Збільшення кількості керівників на 2 особи або на 20% протягом періоду з 2021 по 2023 рік може бути інтерпретоване кількома способами. По-перше, це може вказувати на розширення команди керівників, хоча і не значне але з метою поліпшення керівництва та ефективного управління розвитком компанії, розширенням бізнесу, запуском нових проектів, введенням нових стратегій, що вимагають більшої уваги та керівництва. По-друге, збільшення кількості керівників також може відображати зміни в організаційній структурі компанії. Наприклад, можливе створення нових відділів або підрозділів, що потребують додаткового керівництва. Це може бути рішенням для оптимізації робочих процесів, підвищення ефективності або покращення комунікації між різними рівнями управління.

Отже, між 2021 та 2023 роками відбулися лише мінімальні зміни у структурі персоналу компанії, що свідчить про помірний розвиток компанії ТОВ «Mobile Trend».

Визначивши структуру персоналу на підприємстві можемо використовуючи кількісні методи до оцінки ефективності системи мотивації розрахувати деякі показники такі як: рух робочої сили або плинність кадрів та продуктивність праці.

Розрахуємо показник руху робочої сили, для розуміння наскільки ефективним є планування та управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Mobile Trend», див. таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники руху робочої сили на підприємстві ТОВ «Mobile Trend» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	223	244	256
Прийнято на роботу працівників, осіб	125	134	141
Звільнено з роботи працівників, осіб	98	110	115
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому на роботу, %	56,1%	54,9%	55,1%
Коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення з роботи, %	43,9%	45,1%	44,9%

Джерело: розраховано автором

За наведеними показниками можна зробити кілька спостережень про рух робочої сили на підприємстві. Загальний зріст чисельності працівників, середньооблікова чисельність працівників за два роки зросла з 223 осіб до 256 осіб. Це може вказувати розширення діяльності компанії, що потребує додаткового персоналу. Значний набір та звільнення робітників вказує на сильний потік робочої сили, що може відображати проблеми в управлінні персоналом. Високий оборот працівників та потреба у постійному наборі персоналу можуть вказувати на нестабільність на ринку праці та недостатню увагу до задоволення та розвитку кадрів. Це може негативно позначитися на продуктивності та стабільності бізнесу, ускладнюючи процеси навчання та адаптації нових працівників.

Також варто відзначити, що це була динаміка руху робочої сили постійних робітників а якщо говорити про кількість людей які проходили стажування то їх кількість в рік може мати значення близько 3800 осіб загалом по всіх магазинах.

Отже, на основі цих показників можна сказати, що на підприємстві спостерігається значний рух працівників, вони багато звільняють та так само багато набирають персоналу, тобто на підприємстві сильний рух робочої сили,

це може бути пов'язано як з незадоволенням працівників з умовами праці або ж високими вимогами підприємства до працівників.

Для того щоб дізнатись наскільки ефективно працює персонал даного підприємства розрахуємо ще такий показник як продуктивність праці. Але перед розрахунками знайдемо відповідні дані, див таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чистого доходу підприємства ТОВ «Mobile Trend» та кількості персоналу за 2021-2023 роки

Чистий дохід 2021 рік, грн	Чистий дохід 2022 рік, грн	Чистий дохід 2023 рік, грн	Кількість персоналу 2021 рік, осіб	Кількість персоналу 2022 рік, осіб	Кількість персоналу 2023 рік, осіб
1 356 328 152	1 237 522 061	1 618 731 001	223	244	256

Отже, тепер ми можемо розрахувати продуктивність праці.

За 2021 рік продуктивність праці склала 6 082 189 грн, за 2022 рік – 5 071 812 грн та за 2023 рік – 6 323 168 грн. (рис 2.1).



Рисунок 2.1 – Динаміка продуктивності праці персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend» за 2021-2023 роки, грн.

Джерело: побудовано автором

Отже, аналізуючи дані продуктивності праці за три роки, можна помітити значні коливання у рівні продуктивності праці. За 2021 рік вона

склала 6 082 189 грн, що є високим показником. Однак у 2022 році відбулося зниження, але в 2023 році відбулося зростання. Такі зміни можуть свідчити про вплив різних факторів на ефективність праці в організації, таких як економічні та соціальні чинники, стратегії управління, технологічні інновації тощо.

Висновку можна сказати, ТОВ «Mobile Trend» - це успішна компанія з роздрібною торгівлі мобільними пристроями та побутовою технікою в Україні. Заснована як майстерня з ремонту, вона швидко розвивалася, поширюючи свою мережу магазинів по різних містах. Ключові принципи компанії – висока кваліфікація персоналу та обслуговування клієнтів, стандартизація процесів продажу та ремонту, а також активні продажі та підтримка клієнтів. Продавці-консультанти мають глибокі знання продукції та вміють ефективно комунікувати з клієнтами, допомагаючи їм зробити вибір. Компанія також надає гарантію на свої товари та послуги, що збільшує довіру клієнтів. Усе це сприяє позитивному іміджу та успішному розвитку ТОВ «Mobile Trend» на ринку роздрібною торгівлі та послуг в Україні.

По структурі персоналу та продуктивності праці протягом трьох років, можна відзначити деякі важливі тенденції. Загальна кількість працівників на підприємстві зросла на 14,8% протягом двох років. Хоча це зростання є позитивним показником, його можна вважати помірним. Зміна в структурі персоналу, зокрема збільшення кількості робітників та керівників, свідчить про можливі зміни у стратегії, а також хоч і повільний але розвиток компанії. Аналіз продуктивності праці показав коливання у рівні ефективності, зі зниженням у 2022 році та зростанням у 2023 році. Ці зміни можуть бути викликані різними факторами, такими як економічні умови, стратегічні рішення управління або зміни в ринковій конкуренції. Отже, на основі аналізу можна зробити висновок, що компанія демонструє певний рівень стабільності та розвитку, але може потребувати подальшого удосконалення в управлінні ресурсами та стратегічному плануванні для досягнення більшого успіху в майбутньому.

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

Система мотивації на підприємстві складається з різних видів мотивації та факторів впливу на персонал. Для аналізу було використано такі методи: спостереження, опитування та аналіз результатів роботи. Розглянемо більш детально. В компанії ТОВ «Mobile Trend» існує широкий перелік різноманітних мотивацій для продавців, з яких формується заробітна плата. Важливу роль також відіграють конкурси в яких продавці можуть змагатись за різноманітні бонуси або надбавки, та премії.

«Мотивація & Заробітна Плата» - точніше мотивація заробітною платою де робітник отримує % від продажу. Основну зарплату продавця складають продажі. Для формування кращої та більшої заробітної плати, важливо розуміти які товари та послуги продавати цікавіше.

Існує 3 основних види «%»: Домінуючий підвищений відсоток, домінуючий знижений відсоток та прогресивний. В чому їх різниця давайте розглянемо більш детально кожен.

Домінуючий підвищений - це відсоток на групи товарів, які найцікавіше продавати. Не обов'язково, але зазвичай це ті категорії, які рекомендується якнайшвидше вивести, або продаж яких потребує від працівника трішки зусиль.

Домінуючий знижений - Це навпроти домінуючому підвищеному, ті категорії, які можуть «продавати самі себе» або низькоприбуткові товари.

Наприклад, всі знають компанії Apple, Samsung, Xiaomi. Середньостатистичний клієнт, збираючись купити смартфон, ймовірно буде розглядати саме їх під час свого першого візиту в магазин. Продавцю не потрібно закладати великих зусиль для того, щоб продати телефон – він сам себе продає. Тому відповідно, «%» буде менший.

Однак, телефони компанії «ZTE», «Oscal», «Blackview» менш відомі покупцям, тому продавцю потрібно закласти більше зусиль, і через це – отримує більше «%» з продажу.

Давайте розглянемо на прикладі телефону вартістю в 10 000 грн. На телефоні Xiaomi працівник має 0,6%, докладає зусиль менше і до зарплати отримує плюс 60 грн. На Oscal працівник має 3%, зусиль докладає більше а отже отримує до зарплати плюс 300 грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Доплата до заробітної плати робітників ТОВ «Mobile Trend» від продажів, на прикладі телефону за 10 000 грн різних моделей

Xiaomi	Oscal
Доплата до заробітної плати – 0,6% від продажу	Доплата до заробітної плати – 3% від продажу
Зусиль: менше	Зусиль: більше
Доплата до заробітної плати – 60 грн	Доплата до заробітної плати – 300 грн

Джерело: побудовано автором

Отже, цей приклад показує, що менш відомий товар приносить більшу зарплату працівникові, а більш відомий меншу.

Також компанія рекомендує працівникам періодично переглядати товари з підвищеним відсотком на свої торговій точці та продавати його. Тримавши «руку на пульсі» в цьому питанні, вони завжди зможуть заробляти більше, ніж той, хто цього не робить.

Прогресивний «%» - це відсоток, який змінюється від суми проданого певної категорії товару.

Наприклад, робітник на початку нового дня продав 1 кабель – отримав 10% від вартості цього кабелю. Плідно попрацювавши, активно використовуючи стандарти, акції та кредитування, робітник продав на протязі дня 20 кабелів, то він отримає 15% від вартості всіх проданих той день кабелів. В мережі магазинів ТОВ «Mobile Trend» прогресивний відсоток використовується на аксесуари (від 10 до 15%), послуги (від 20 до 30%), Trend Protection – це гарантія що надається магазином на товари (від 20 до 30%). На

кожній торговій точці цей відсоток може різнитися, як і сума, необхідна для зміни відсотку «шаг».

Переваги та недоліки програми мотивації персоналу «Мотивація & Заробітна плата» представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Переваги та недоліки програми мотивації персоналу «Мотивація & Заробітна плата»

Переваги	Недоліки
Кожен з видів відсотків надає працівникам мотивацію до активного продажу товарів, що сприяє збільшенню обороту та прибутку магазину	Кожен вид відсотка може вимагати додаткових зусиль та ресурсів від працівників та керівництва для розробки та впровадження системи мотивації
Використання різних видів відсотків дозволяє магазину розширювати асортимент, залучаючи нових клієнтів та задовольняючи різні потреби споживачів	Існує ризик, що деякі товари можуть залишитися на полицях через низький попит або через недостатню мотивацію працівників продавати їх
Продавці мають можливість бачити конкретні результати своєї праці та мотивуватися до подальших зусиль для досягнення нових цілей	У разі прогресивного відсотка може виникнути складність у визначенні критеріїв для зміни відсотку, що може призвести до затримок та конфліктів.

Джерело: розроблено автором

Отже, використання різних варіантів відсотків в системі мотивації працівників магазину може мати значний вплив на їхню продуктивність та результативність. Кожен з видів відсотків - домінуючий підвищений, домінуючий знижений та прогресивний - має свої переваги та недоліки, які важливо враховувати при впровадженні. Домінуючий підвищений відсоток спонукає працівників активно продавати непопулярні товари, що може сприяти розширенню асортименту магазину та збільшенню прибутку. Проте, існує ризик, що це може забрати більше часу та зусиль, а також призвести до можливих втрат у випадку невдалого продажу. Домінуючий знижений відсоток спрощує процес продажу популярних товарів, зменшуючи часові затрати працівників та сприяючи стабільному обороту. Проте це може вплинути на потенційний дохід працівника та мотивацію до активного продажу.

Прогресивний відсоток надає працівникам мотивацію до постійного підвищення продажів та досягнення нових цілей. Він також дозволяє працівникам бачити конкретні результати своєї праці та мотивує до подальших зусиль. Однак складність системи оцінки та ризик ігнорування інших аспектів роботи можуть створити труднощі у впровадженні цього виду відсотка. Вибір відповідного варіанту відсотка у системі мотивації потребує уважного аналізу та урахування конкретних умов та потреб магазину. Важливо збалансувати між мотивацією працівників та ефективністю роботи для досягнення оптимальних результатів.

Мотивація «Премії & Бонуси» - точніше що повинні зробити працівники, щоб отримати премії та бонуси.

1 За відсутність запізнення (20 днів) – 400 грн. Тобто працівник приходить на роботу за 30 хв до відкриття або ж якщо в другу зміну то за 15 хв до його робочого часу, протягом 20 днів і за це йому нараховують премію.

2 До дня народження (при умові відпрацювання не менше місяця) – 500 грн. кожному робітнику в рік на день народження дають премію 500 грн але якщо робітник пропрацював в магазині хоча б місяць якщо він тільки прийшов на роботу і в нього день народження то подарунку можна не чекати.

3 «Приведи друга», якщо закриє успішно стажування. Тут суть полягає в тому що, якщо робітник приведе друга або просто знайомо на стажування то може отримати за це гроші, але тільки в тому випадку якщо та людина успішно закінчить стажування, здасть екзамен та почне працювати:

– з досвідом роботи – 3 000 грн (тобто та людина вже працювала в даній сфері);

– без досвіду роботи – 1 500 грн (та людина не працювала взагалі або ж в даній сфері).

4 Стажування нового продавця (при умові успішної здачі екзамену) – 3 000 грн. Робітник який працює в компанії давно та виконує свою роботу професійно може стажувати нових робітників, як на своєму робочому місці так і в інших магазинах по місту або ж навіть в інших містах, але гроші за стажування

від отримає лише в тому випадку, якщо стажер закінчить стажування та здасть успішно екзаме́н і почне працювати (більшість стажерів списують ще на 5 дні стажування, через те що вони не достатньо комунікативні або не пунктуальні та інше що може не сподобатись компанії, а всього днів стажування 9).

5 Проведення практики для нового продавця – 200 грн в день. Після проходження стажування кожен робітник ще декілька днів проходить практику і от за проведення практики для такого робітника платять гроші працівнику.

6 Мотивація від майстра за прийняте замовлення – індивідуально з майстром. Коли людина приносить зламану техніку до магазину і робітник відправляє майстру цю техніку він може домовитись з майстром скільки він за це отримає грошей.

7 Покупка Використаної техніки, обов'язково за попереднім узгодженням з Шалабаєм Сергієм. Працівник може купити б/у техніку у людей та отримати за це бонуси від компанії.

8 Операторська мотивація – за продаж та реєстрацію стартових пакетів. Кожен працівник має змогу заключити домовленість з операторами сотового зв'язку та отримувати відсоток від продажу пакетів та їх налаштування.

9 Покупка трьох позицій товару кожного місяця за зниженою ціною – за попереднім погодженням з відповідним категорійщиком. Тобто можна купити три будь-які товари один раз на місяць за ціною закупки.

Для більшого розуміння даної мотивації розглянемо її плюси та мінуси (табл. 2.6).

Отже, після детального розгляду плюсів та мінусів мотивації "Премії & Бонуси", стає очевидним, що ця стратегія може мати складні наслідки та вимагати уважного управління. З одного боку, плюси програми включають стимулювання пунктуальності та ефективності, моральну підтримку працівників, зміцнення командного духу, навчання нових працівників та можливість отримання додаткового доходу через продаж стартових пакетів та зниження витрат для працівників через програму покупки товарів за зниженою ціною.

Таблиця 2.6. – Переваги та недоліки програми мотивації персоналу
«Премії & Бонуси»

Переваги	Недоліки
Стимулювання пунктуальності та ефективності. Програма заохочує працівників бути вчасними та ефективними, що може позитивно позначитися на робочому процесі та загальній продуктивності	Можливість недооцінки та нерівності в програмі за відсутність запізнення. Програма може не враховувати обставини, які можуть вплинути на час приходу працівників, що може призвести до нерівності та непорозумінь
Моральне підтримка працівників. Виплата премій та бонусів створює позитивну атмосферу та підвищує моральний настрій працівників	Фінансове навантаження для компанії. Велика кількість виплат премій та бонусів може стати фінансовим тягарем для компанії, особливо у випадку великої кількості працівників
Розширення кадрової бази та зміцнення командного духу. Програма приведення друзів може допомогти компанії привернути нових талановитих співробітників та зміцнити зв'язки між членами команди	Ризик зловживання програмою приведення друга та складність в оцінці успішності стажування. Програма приведення друга може призвести до зловживання, а оцінка успішності стажування може бути суб'єктивною та складною
Навчання нових працівників. Стажування та практика для нових працівників допомагають їм швидше освоювати обов'язки та відчувати себе більш комфортно в робочому середовищі	Велика фінансова витрата на проведення практики для нових працівників. Оплата практики для нових працівників може стати значним витратою для компанії, особливо якщо цей процес триває тривалий час
Можливість додаткового джерела прибутку. Продаж стартових пакетів операторів сотового зв'язку може стати додатковим джерелом прибутку для працівників, що сприяє їхній мотивації та залученню нових клієнтів	Залежність успішності програми операторської мотивації від ринкових тенденцій та негативне сприйняття нав'язування стартових пакетів. Успішність цієї програми може залежати від змін у ринкових умовах та сприйняття клієнтів
Зниження витрат для працівників через програму покупки товарів за зниженою ціною. Програма дозволяє працівникам отримувати товари за зниженою ціною, що полегшує їхні фінансові витрати на особисті покупки	Обмеження у виборі товарів та фінансові обмеження для працівників в програмі покупки трьох позицій товару кожного місяця. Це може обмежувати свободу вибору працівників та створювати фінансові труднощі для деяких з них

Джерело: розроблено автором

Ці плюси можуть позитивно вплинути на моральний настрій та продуктивність персоналу, сприяючи залученню нових талантів та збереженню існуючих.

З іншого боку, є кілька потенційних негативних аспектів. Недоліки включають можливість недооцінки та нерівності в програмі, фінансове навантаження для компанії, ризики зловживання програмою, велику фінансову

витрату на проведення практики для нових працівників, залежність успішності програми від ринкових тенденцій та негативне сприйняття нав'язування стартових пакетів. Тому, важливо зрозуміти, що успіх даної мотивації залежить від комплексного підходу та ефективного управління персоналом. Керівництво повинно бути готове адаптувати програму до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, забезпечуючи баланс між стимулюванням працівників та фінансовою стійкістю компанії. Важливо також мати механізми контролю за виконанням умов програми та вчасно реагувати на будь-які негативні наслідки.

Мотивація «Конкурси» - якщо робітник бере участь у конкурсах які влаштовує компанія серед своїх магазинів по всіх містах України, отримує надбавку до зарплати.

КТЧ (Кофіцієнт Товарного Чеку). Тобто чим більше товарів пробито в одному чекові ти більший коефіцієнт чеку і працівники змагаються в кого вийде вищий коефіцієнт по чекам за місяць і той робітник отримає премію.

Чистка пристрою. Працівник, який зробить найбільше чисток пристроїв в порівнянні з минулим місяцем, отримає премію.

Аксесуари. Суть така сама, як і в чистці пристроїв: робітник, який продасть найбільше аксесуарів за місяць серед всіх магазинів, отримає премію.

Доля Trend Protection (гарантія що надається магазином на продані товари). Робітник, який продасть найбільше Trend Protection до телефонів серед магазинів, отримає надбавку до зарплати.

Доля продажу пакетів налаштувань (первинне налаштування пристрою при покупці), при умові + 30% проданого Trend Protection. Працівник, який продасть найбільше цих налаштувань (а їх три види, кожне дорожче іншого) та при цьому продасть 30% Trend Protection, отримає премію. Якщо щось із умов не виконане, працівник не може брати участь у конкурсі та надбавки до зарплати можна не чекати.

Кредитування. Та сама схема що і в попередніх, робітник який найбільше видасть кредитів на товар отримає надбавку.

Також є ще сезонні та тимчасові конкурси від компанії-виробників товарів, які постійно різні.

Також хотілось би відзначити, що компанія використовує методи мотивації такі як покарання зарплатою. Тобто якщо робітник спізнився на 5-10 хв то штраф 100 грн за першим разом, за другим вже 200 і так по накопиченню. Ще працівники отримують штраф якщо заснули на робочому місці, забули увімкнути освітлення на вулиці, забули скинути фото звіту виставленої техніки до групи (кожного дня), залишили стажера в магазині одного за це може бути штраф до 1 000 грн та якщо забули щось прибрати або скинути звіт про прибирання.

Переваги та недоліки програми мотивації персоналу «Конкурси» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Переваги та недоліки програми мотивації персоналу «Конкурси»

Переваги	Недоліки
Стимулює продажі. Конкурси мотивують працівників активніше продавати товари та послуги компанії, що може призвести до збільшення обсягу продажів.	Ризик недобросовісної практики: У прагненні до перемоги працівники можуть використовувати недобросовісні методи продажу, що може негативно вплинути на репутацію компанії.
Підвищує конкурентоспроможність. За допомогою конкурсів працівники стимулюють один одного до покращення результатів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.	Нерівність та негативне сприйняття: У разі нерівних умов конкурсу або невдачі участі працівників може виникнути недовіра та невдоволення серед співробітників, що може вплинути на колективний дух та робочу атмосферу.
Підвищує мотивацію. Участь у конкурсах може збільшити мотивацію працівників, підвищити їхній інтерес до роботи та підвищити рівень задоволення від процесу праці.	

Джерело: розроблено автором

Отже, мотивація працівників через конкурси є важливим елементом для досягнення цілей компанії, але потребує обережного підходу та збалансованої стратегії. Як і будь-який інструмент мотивації, конкурси мають свої плюси і мінуси, які потрібно ретельно враховувати. Плюсами мотивації через конкурси

є стимулювання продажів, підвищення конкурентоспроможності компанії, а також підвищення мотивації працівників та підвищення їхнього інтересу до роботи. Крім того, конкурси можуть сприяти підвищенню ентузіазму та продуктивності працівників у певні періоди. Проте мінусами такого підходу можуть бути ризик недобросовісної практики серед працівників, нерівність та негативне сприйняття серед колективу в разі не виграшу, а також зосередження уваги на конкретних цілях без врахування загальних стратегічних цілей компанії. Тому, важливо забезпечити чесність, прозорість та справедливість у проведенні конкурсів, а також підтримувати збалансований підхід до мотивації працівників, що враховує не лише кількісні показники, а й якість роботи, задоволеність клієнтів та загальну стратегію розвитку компанії. Тільки так конкурси можуть стати ефективним інструментом для підвищення результативності та досягнення цілей бізнесу.

Також варто згадати, що компанія використовує покарань у вигляді зниження заробітної плати, це може бути досить спірним та має як позитивні, так і негативні аспекти. Плюсами такої мотивації є стимулювання відповідальності, штрафи можуть підтримувати високі стандарти виконання обов'язків, спонукати працівників до більш відповідальної поведінки та уникнення порушень правил. Посилення свідомості, введення штрафів може підвищити увагу працівників до деталей та важливості дотримання процедур і правил компанії. Але дана мотивація має більше мінусів таких як: Негативний вплив на мораль, покарання можуть призвести до негативного ставлення працівників до компанії, зниження мотивації та підвищення стресу, що впливає на загальну ефективність роботи; Несправедливість, штрафи можуть вважатися несправедливими, особливо якщо вони застосовуються у випадках, коли порушення виникло не з вини працівника, а через обставини, що лежать поза його контролем; Вплив на репутацію компанії, занадто суворі штрафи можуть призвести до негативного враження про компанію як про роботодавця, що може вплинути на здатність компанії залучати та утримувати талановитих працівників.

Отже, використання покарань у вигляді зниження заробітної плати може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Хоча вони можуть стимулювати відповідальність та свідомість серед працівників, важливо уникати суворості та невиправданої строгості, оскільки це може негативно вплинути на мораль та продуктивність колективу. Натомість, більш конструктивним підходом може бути розвиток системи позитивної мотивації, яка спрямована на похвалу та винагороду за досягнення високих результатів, що стимулює працівників до більш продуктивної роботи.

В висновку можна сказати, що зважаючи на різноманітні методи мотивації працівників у формі відсотків та систем покарань, важливо підкреслити, що кожен з них має свої переваги та недоліки. Домінуючий підвищений відсоток може стимулювати активні продажі, але при цьому існує ризик невдалих транзакцій. Домінуючий знижений відсоток спрощує процес, але може знизити мотивацію. Прогресивний відсоток надає мотивацію до досягнення цілей, але може бути складним у виконанні.

У той же час, різні форми мотивації, такі як премії та бонуси, а також конкурси, мають свої важливі переваги та недоліки. Програми премій та бонусів можуть стимулювати пунктуальність, ефективність та зростання продажів, зміцнювати командний дух та сприяти залученню та збереженню талановитих співробітників.

Однак вони можуть породжувати нерівність в оцінці та винагороді, а також фінансове навантаження для компанії та ризики зловживання програмою. Конкурси можуть бути ефективним інструментом для стимулювання продажів та підвищення мотивації працівників. Проте вони можуть також створювати ризики недобросовісної практики серед працівників та негативне сприйняття в разі поразки. Також варто враховувати, що система покарань може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Вона може стимулювати відповідальність, але водночас підірвати мораль.

Отже, для досягнення успіху у використанні цих методів мотивації важливо збалансувати їх переваги та недоліки, а також врахувати конкретні

потреби та умови компанії. Гнучкість, прозорість та справедливість у впровадженні цих програм допоможуть забезпечити їхню ефективність та позитивний вплив на мораль та продуктивність персоналу.

2.3 Оцінка задоволеності персоналу системою мотивації праці на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

Проаналізувавши, систему мотивації, структуру працівників та рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Mobile Rend», тепер можемо провести оцінку задоволеності працівників системою мотивації а також її впливу на їхню працездатність, ставлення до компанії та бажання розвиватися, використовуючи експертну оцінку для даного оцінювання.

Для збору даних був розроблений опитувальник, що містив в собі запитання, спрямовані на вивчення думки та відношення працівників до системи мотивації, опитувальник складався з 13 запитань. Його було розповсюджено серед працівників компанії ТОВ «Mobile Trend». Всього було опитано 17 працівників (експертів), що дозволило отримати репрезентативні дані. Отримані відповіді були піддані аналізу та узагальненню для визначення основних тенденцій, становища та висновків щодо ефективності системи мотивації у компанії ТОВ «Mobile Trend» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Результати оцінювання задоволеності робітників ТОВ «Mobile Trend» системою мотивації праці

Питання	Узагальнені відповіді працівників
1	2
1. Чи зрозуміло для Вас, як працює мотивація через заробітну плату за відсотком від продажу?	Більшість опитаних а точніше 99%, розуміє, як працює мотивація через зарплату за відсотком від продажу. Вони відчують, що принцип "чим більше продаєш - тим більше заробляєш" є простим і зрозумілим. Це дає їм чітку мету - зосередитися на збільшенні продажів для отримання вищого доходу. Вони бачать це як прямий зв'язок між їхніми зусиллями та винагородою, що спонукає їх бути більш продуктивними та мотивованими.

Продовження таблиці 2.8

1	2
2.Чи мотивує вас можливість отримати премію за вчасність і бездоганність у виконанні обов'язків?	Більшість опитаних а точніше 79%, відчують мотивацію до виконання обов'язків та вчасності через можливість отримати премію. Вони вбачають це як стимул для якісного та своєчасного виконання роботи. Однак деякі висловили сумніви у величині премії, вважаючи, що вона не завжди відображає реальний обсяг внеску та зусиль працівника. Таким чином, вони можуть відчувати нестачу мотивації через недостатню винагороду за свою працю.
3.Наскільки цікавими конкурси?	Загалом, думки про цікавість конкурсів розділені серед працівників. 45% працівників вважають їх захоплюючими та стимулюючими, бо вони додають емоційної наснаги та сприяють змагальному дусі. Однак 55% вважають, що конкурси можуть бути часом втрати, особливо якщо вони не сприяють розвитку професійних навичок. Деякі також вказують на можливість конфліктів та стресу, які можуть виникнути під час участі в конкурсах.
4.Чи задоволені ви умовами участі у конкурсах?	Більшість працівників вважають умови участі в конкурсах задовільними або навіть хорошими, а це 67% опитаних. Вони вказують на чіткість, зрозумілість, іноді гнучкість правил, що дозволяє всім брати участь. Такі конкурси стимулюють їхній розвиток і дозволяють показати свої навички. Однак деякі відчують деякі обмеження або недоліки, такі як складність участі, нечіткість правил або недостатню стимулюючу винагороду.
5.Чи вважаєте ви, що мотивація допомагає вам бути більш результативним у роботі?	Більшість працівників вважає, що мотивація дійсно допомагає їм бути більш результативними на роботі. 80% працівників відчують, що це надихає їх до досягнення поставлених цілей і підвищує їхню ефективність. Наприклад, одні відзначають, що чіткі цілі та стимули допомагають їм упоратися з великим обсягом роботи та досягати успіху, тоді як інші вбачають у мотивації ключ до організованої та систематичної роботи. Однак деякі вказують на те, що вимоги або умови для отримання мотивації можуть бути занадто великими або несправедливими, що може викликати стрес і негативно впливати на їхню продуктивність.
6.Як ви оцінюєте ефективність системи мотивації на підприємстві порівняно з іншими компаніями, де ви працювали раніше?	47% працівників вважають, що система мотивації на цьому підприємстві ефективніша, ніж на їх попередніх робочих місцях. Вони відзначають більшу гнучкість, прозорість та адаптованість до їхніх потреб. Однак 53% висловлюють думку, що система може бути менш стимулюючою або менше прозорою, що може впливати на їхню мотивацію та задоволеність роботою. Таким чином, хоча багато хто вважає систему мотивації на цьому підприємстві покращеною, існують деякі пропозиції щодо подальшого вдосконалення.
7.Як часто ви використовуєте можливості для отримання премій та бонусів на підприємстві?	93% працівника використовують можливості для отримання премій та бонусів, якщо вони відповідають їх досягненням та результатам роботи. Деякі використовують ці можливості як додатковий стимул, особливо, якщо вони пов'язані з досягненням конкретних цілей чи відзначаються за високу ефективність. Однак 7% працівників не вважають це головним мотиватором і користуються цими можливостями не так часто. В цілому, премії та бонуси використовуються як один з інструментів мотивації, але не завжди є основним фактором у працівників.

Продовження таблиці 2.8

1	2
8.Чи вважаєте ви, що система мотивації на підприємстві стимулює здорову конкуренцію між працівниками?	Більшість працівників вважають, що система мотивації може стимулювати здорову конкуренцію серед працівників, а це 58% опитаних. Тобто, коли люди змагаються один з одним на позитивній основі, щоб покращити свої результати та досягнення. Але деякі також підкреслюють, що ця конкуренція може призвести до певних проблем, наприклад, напруженості або конфліктів серед співробітників.
9.Чи сприймаєте ви конкурси як ефективний спосіб стимулювання вашої праці?	Більшість робітників а це 62%, вважають, що конкурси можуть бути ефективним засобом стимулювання праці, оскільки вони додають емоційного заряду та заохочують досягати кращих результатів. Однак, 38% працівників, відмічають, що конкурси можуть викликати стрес, відволікати від основних завдань або створювати негативне середовище в колективі.
10.Як ви оцінюєте штрафи, які можуть бути застосовані за порушення робочих правил?	Думки працівників щодо штрафів за порушення робочих правил розділені. 29% вважають, що штрафи можуть бути корисними для підтримки дисципліни та стимулювання дотримання правил. Інші 71% вважають, що штрафи можуть викликати негативні емоції, напругу та навіть погіршувати відносини між працівниками та керівництвом.
11.Які аспекти системи мотивації вам подобаються найбільше, а які вважаєте неефективними?	Загальна відповідь, а це 98%, вказує на те, що багато працівників виявляють позитивні аспекти в системі мотивації, такі як врахування індивідуальних досягнень, розвиток професійних навичок та можливість просування у кар'єрі. Однак майже кожен з цих 98% також вказують на неефективні аспекти, такі як недостатня прозорість у критеріях оцінки, недостатня увага до психологічного клімату в колективі та відсутність індивідуальних заохочень.
12.Чи впливає ваша участь у конкурсах та програмах мотивації на ваше відчуття прив'язаності до компанії?	96% працівників не відчувають значного впливу своєї участі у конкурсах та програмах мотивації на їх відчуття прив'язаності до компанії. Більшість відзначає, що справжнє відчуття прив'язаності виникає від інших аспектів робочого середовища, таких як культура підтримки, можливість розвитку та взаєморозуміння з керівництвом та колегами. Багато працівників також вказують на те, що деякі конкурси можуть навіть викликати негативні емоції та відчуття дистанції, особливо якщо вони сприймаються як штучні або несправедливі.
13.Чи впливає система мотивації на ваше бажання розвиватися та покращувати свої професійні навички?	Загальна відповідь з аналізу вказує, що вплив системи мотивації на розвиток навичок у працівників є різноманітним. 51% відчувають стимул до самовдосконалення через премії, інші - навпаки, бачать дискримінацію або нестача стимулів у системі.

Джерело: розроблено автором

Отже, узагальнюючи результати опитування, можна зазначити, що більшість працівників оцінюють систему мотивації на підприємстві позитивно, вважаючи її ефективною та стимулюючою для досягнення результатів. Вони

цінують можливість отримання премій та бонусів за досягнення, участь у конкурсах та інші мотиваційні методи. Однак, існують також розбіжності та суперечки, зокрема, у сумніві в об'єктивності та справедливості системи, можливості виникнення конфліктів у конкурсах та ефективності штрафів за порушення правил. Загалом, працівники підтримують ідею мотивації, яка сприяє їхньому розвитку та самовдосконаленню, проте вони вбачають потребу у подальшому вдосконаленні системи з урахуванням їхніх думок та пропозицій. Також підрахувавши відповіді опитаних працівників можна наглядно побачити кількість задоволених та не задоволених працівників системою мотивації по кожному питанню на підприємстві ТОВ «Mobile Trend» (рис. 2.2).

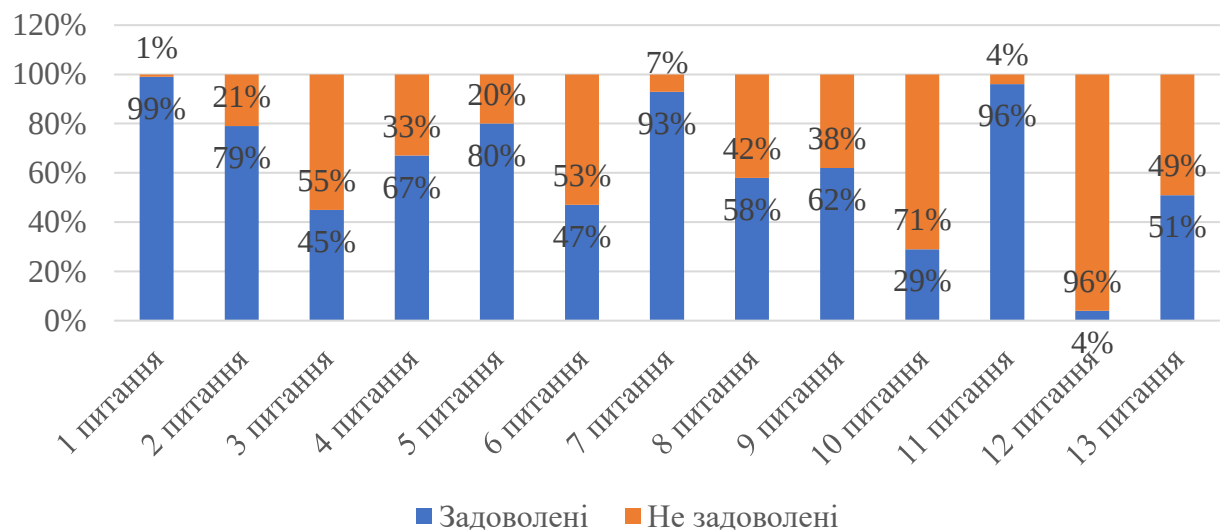


Рисунок 2.2 – Задоволеність робітників ТОВ «Mobile Trend» системою мотивації праці

Джерело: побудовано автором

Також виходячи з даних вище, можна розрахувати загальну кількість задоволених та не задоволених працівників на підприємстві, для цього складемо всі відсотки задоволеності – 810 та поділимо на кількість питань – 13 та отримаємо 62,3% задоволених працівників системою мотивації компанії (рис. 2.3).

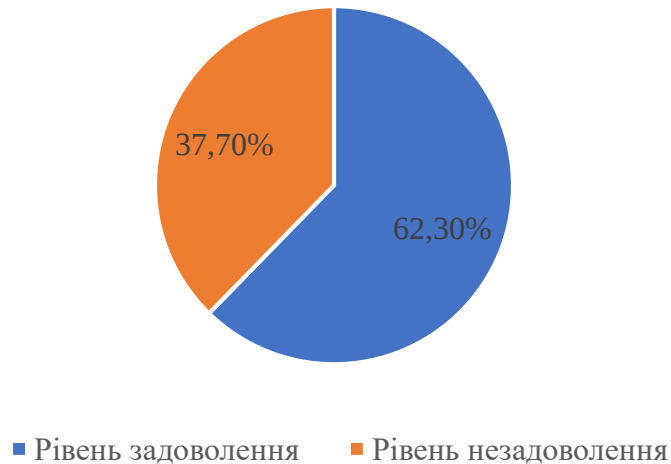


Рисунок 2.3 – Загальний рівень задоволеності робітників ТОВ «Mobile Trend» системою мотивації праці

Джерело: побудовано автором

Результати опитування вказують, що більшість працівників оцінюють систему мотивації позитивно, вбачаючи в ній стимул для досягнення результатів та розвитку. Проте, існують певні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Серед цих аспектів - об'єктивність та справедливість розподілу премій, уникнення конфліктів у конкурсах та ефективність штрафів за порушення правил. Це вказує на потребу у подальшому вдосконаленні системи з урахуванням думок та пропозицій працівників.

2.4 Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

У сучасному бізнесі ефективна система мотивації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні успішності підприємства. Проаналізувавши систему мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend», а також провівши кількісний аналіз та оцінку задоволеності працівників можемо надати

рекомендації для покращення системи мотивації на підприємстві. Розглянемо види мотивації які рекомендується використовувати на даному підприємстві для покращення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Рекомендації для удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання	Залучення працівників до процесу прийняття рішень
Здоров'я та благополуччя	Підтримка балансу між роботою та особистим життям
Пільги на харчування	Перспективи кар'єрного зростання та розвитку
	Зменшення нагляду за робітниками
	Корпоративна культура

Джерело: розроблено автором

Залучення працівників до процесу прийняття рішень. Це посприє розвитку працівників, та збільшить довіру між компанією та робітниками. Суть полягає у тому, щоб активно залучати персонал до обговорення стратегічних та оперативних питань шляхом організації форумів, онлайн-платформ та регулярних зустрічей. Це надасть працівникам можливість висловити свої ідеї та думки щодо покращення робочих процесів та політик компанії.

Важливо також акцентувати увагу на лідерських якостях керівництва, демонструючи відкритість до ідей та пропозицій працівників та стимулюючи активну участь у форумах та обговореннях. Крім того, можна введення системи стимулів за участь у процесі прийняття рішень, таких як фінансові премії або бонуси за внесок у спільний розвиток компанії.

Рекомендується також створення робочих груп або команд для вирішення конкретних завдань або проектів, де працівники самостійно обирають теми, які їх цікавлять. Важливо забезпечити прозорість у процесі прийняття рішень та надати працівникам доступ до інформації про фінансовий стан компанії, стратегічні цілі та плани подальшого розвитку.

Система мотивації буде ефективною, якщо забезпечити ефективну двосторонню комунікацію між керівництвом та персоналом, надати працівникам можливості навчатися та розвиватися у контексті процесу прийняття рішень.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям. Зміна графіку роботи може стати важливим кроком у покращенні системи мотивації працівників та підтримці балансу між професійними та особистими обов'язками. Розглядаючи робочий графік, який передбачає 12-годинні зміни з перервою на обід та короткими перервами, можна знайти можливості для полегшення навантаження на працівників. Однією з рекомендацій може бути скорочення тривалості робочих змін. Наприклад, розглядати можливість зменшення робочого дня до 10 годин. Це дозволить працівникам мати більше часу для відпочинку та відновлення, що може позитивно вплинути на їхнє фізичне та емоційне становище. Це також вирішить проблему втомлюваності персоналу, збільшить лояльність до компанії та зменшить плинність кадрів і за рахунок цього може збільшити їх продуктивність.

Крім того, важливо розглянути можливість впровадження більш гнучкого графіка роботи. Наприклад, створення системи змін, які працівники можуть обирати залежно від своїх потреб та особистих обставин. Це може включати можливість працювати в денні або вечірні зміни.

Зміни в графіку роботи також можуть передбачати надання додаткових вихідних або відпусток для працівників. Це дозволить їм мати більше часу для сімейних справ, відпочинку та саморозвитку, що може позитивно позначитися на їхньому загальному самопочутті та продуктивності на роботі. Загалом, зміни в графіку роботи можуть стати ефективним інструментом для покращення балансу між роботою та особистим життям працівників, що в свою чергу може сприяти підвищенню їхньої мотивації та задоволеності від роботи.

Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання. Це може бути важливим елементом системи мотивації, оскільки вона надає можливість

визнання та заохочення працівників за конкретні досягнення чи виняткові зусилля. Цей підхід може допомогти у розв'язанні проблем з прозорістю та справедливістю в розподілі премій, бонусів та надбавок, оскільки винагорода видається безпосередньо за виконану роботу. Надавати одноразові винагороди можна за досягнення певних цілей або завдань, виконаних працівником на високому рівні. Це може вирішити проблему прозорості системи мотивації про яку було згадано в попередньому пункті.

Важливо встановити чіткі критерії отримання одноразової винагороди та забезпечити їхню об'єктивність та прозорість. Це допоможе уникнути будь-яких підозрілих ситуацій або відчуття несправедливості серед працівників. Також важливо враховувати можливість винагородження за колективні досягнення, щоб сприяти співпраці та командній роботі в колективі. Впровадження одноразової винагороди готівкою за виконане завдання може бути ефективним способом стимулювання та мотивації працівників, а також удосконалення системи мотивації в цілому.

Здоров'я та благополуччя. Це допоможе підвищити лояльність до компанії на зменшити плинність кадрів, від чого компанія також буде виграші бо не потрібно буде затрачати ресурси на наймання нових робітників. Компанія має забезпечити своїх працівників можливостями для збереження здоров'я та благополуччя. Для цього варто розглянути різноманітні підходи, що включають у себе корпоративне медичне обслуговування, спортивні ініціативи та психологічну підтримку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Шляхи покращення здоров'я та благополуччя робітників ТОВ «Mobile Trend»

№	Шляхи
1	Корпоративне медичне обслуговування
2	Спортивні ініціативи
3	Психологічна підтримка

Джерело: розроблено автором

Корпоративне медичне обслуговування може стати важливим елементом, який забезпечить працівникам доступ до регулярних медичних оглядів, консультацій та необхідних лікувальних процедур. Крім того, страхове покриття може зменшити фінансові турботи стосовно медичних витрат.

Спортивні ініціативи можуть сприяти активному способу життя працівників. Організація спортивних заходів та знижок на абонементи у фітнес-центри можуть стимулювати більше фізичної активності серед колективу, покращуючи загальне здоров'я.

Психологічна підтримка також може бути корисною для працівників, зокрема в управлінні стресом та підтримці психічного здоров'я. Регулярні консультації з психологами та тренінги зі стресостійкості можуть допомогти працівникам краще управляти емоціями та робочими навантаженнями. Враховуючи ці аспекти та забезпечуючи працівників необхідними ресурсами для підтримки здоров'я та благополуччя, компанія може покращити якість життя свого персоналу та підвищити загальний рівень задоволеності від роботи.

Пільги на харчування. На мою думку це також збільшить лояльність працівників до компанії. Розглядаючи питання пільг на харчування або можливість надання оплачуваних обідів компанією, важливо враховувати різноманітні аспекти, щоб забезпечити ефективні та збалансовані підходи. Це може стати важливим елементом системи мотивації персоналу, сприяючи підвищенню їхньої задоволеності від роботи та загального благополуччя.

Шляхом надання оплачуваних обідів, можна забезпечити працівників якісним та ситним харчуванням протягом робочого дня. Це може допомогти покращити їхнє фізичне та емоційне становище, сприяючи підвищенню продуктивності та загального самопочуття. Важливо врахувати різноманітність та якість страв, які надаються в рамках програми оплачуваних обідів. Можна співпрацювати з ресторанами або кафе, щоб забезпечити працівникам можливість вибору з різноманітного меню, яке відповідає їхнім дієтичним та кулінарним уподобанням.

Така ініціатива також може сприяти підвищенню внутрішнього колективного духу та сприяти зближенню між співробітниками, оскільки обідні перерви можуть стати часом для спілкування та взаємодії поза робочим середовищем. Загалом, надання оплачуваних обідів компанією може стати важливим кроком у підтримці наших працівників, забезпечуючи їхнє здоров'я та благополуччя протягом робочого дня.

Перспективи кар'єрного зростання та розвитку. Для працівників кар'єрне зростання є важливим аспектом підтримки їхньої мотивації та залучення до роботи. Шляхом надання конкретних перспектив та можливостей для розвитку, можна стимулювати їхній інтерес та захопленість роботою. Рекомендація полягає в створенні програми розвитку кар'єри для працівників, яка б дозволяла їм отримати нові навички та компетенції, а також просуватися по службі в межах компанії. Ця програма може включати участь у навчальних курсах, тренінгах, менторських програмах та інших формах навчання, спрямованих на розвиток конкретних професійних навичок. Це може сильно мотивувати персонал на кращу роботу і збільшення продуктивності праці та лояльності до компанії, а також зменшити плинність кадрів.

Крім того, важливо надати можливості для внутрішнього зростання працівників. Це може включати внутрішні вакансії, де працівники можуть подати свої кандидатури на вакантні посади, а також програми менторства або керівництва, які допоможуть їм розвивати лідерські якості та навички (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Рекомендації для кар'єрного зростання та розвитку робітників ТОВ «Mobile Trend»

№	Рекомендації
1	Створення програми розвитку кар'єри для працівників
2	Участь у навчальних курсах, тренінгах, менторських програмах
3	Надання можливостей для внутрішнього зростання працівників
4	Індивідуальне планування кар'єри для кожного працівника
5	Забезпечення вірності компанії через створення можливостей кар'єрного росту

Джерело: розроблено автором

Також варто розглянути можливість індивідуального планування кар'єри для кожного працівника. Це означає визначення їхніх професійних цілей, потреб та інтересів і розробку персоналізованого плану розвитку, який би допоміг їм досягти цих цілей. Загалом, створення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку в компанії може бути ключовим чинником у підтримці мотивації працівників та забезпеченні їхньої вірності компанії.

Зменшення нагляду за робітниками. Зменшення нагляду за працівниками за допомогою відеонагляду та вказування на їх помилки може стати важливим кроком для покращення системи мотивації в компанії. Це може збільшити віру працівників в свої здібності та відчуття відповідальності за виконану роботу. Відеонагляд і вказування на помилки можуть створювати враження постійного контролю та недовіри до працівників, що може вплинути на їхнє самопочуття та продуктивність. Замість цього, більша автономія та довіра можуть підтримати внутрішню мотивацію працівників.

Замість надмірного контролю, можна встановити систему, яка базується на взаємодії та співпраці. Це може включати відкриті спілкування з працівниками, збору їхніх ідей та пропозицій щодо покращення процесів, а також надання їм більше можливостей для саморозвитку та професійного зростання. Такі зміни допоможуть змінити ставлення робітників до компанії за рахунок збільшення довіри що призведе збільшення задоволеності та лояльності до компанії і зменшення плинності кадрів.

Зменшення нагляду може також допомогти підвищити рівень довіри в колективі та збільшити самоповагу працівників. Це може позитивно позначитися на атмосфері в колективі та загальній продуктивності. У цілому, перехід від надмірного контролю до більшої автономії та довіри може стати важливим кроком у покращенні системи мотивації в компанії.

Корпоративна культура. Збудування корпоративної культури, що сприяє мотивації та задоволенню працівників, є важливим завданням для компанії. Я вважаю, що створення сприятливого та підтримуючого робочого середовища є ключовим чинником у досягненні успіху як індивідуально, так і колективно.

Це допоможе зменшити вірогідність суперечок на робочому місці що збільшить задоволеність робітників роботою та може збільшити довіру між компанією та працівниками.

Пропоную впровадити різноманітні заходи, які сприятимуть формуванню позитивної корпоративної культури, такі як корпоративні заходи, командні проекти, спільні тренінги та інші ініціативи. Також важливо надавати можливості для відкритої комунікації та обміну ідеями між працівниками на всіх рівнях, розвивати атмосферу взаємоповаги, співробітництва та підтримки серед колективу. Святкування свят разом та днів народжень працівників може стати чудовим способом підтримки цієї культури, див. таблиця 2.12.

Таблиця 2.12 – Заходи для формування позитивної корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

№	Заходи
1	Різноманітні заходи, командні проекти, тренінги
2	Відкрита комунікація та обмін ідеями
3	Святкування свят та днів народжень
4	Врахування індивідуальних побажань працівників

Джерело: розроблено автором

Спільні святкування сприяють побудові командного духу та взаєморозуміння між колегами. Вони допомагають працівникам відчувати себе частиною великої сім'ї компанії, де кожен індивідуум поважається та цінується. Такі події також сприяють зняттю стресу, підвищенню настрою та створенню позитивного робочого середовища.

Пропоную організовувати святкування свят разом з колективом, включаючи традиційні та нові свята. Також можна відзначати дні народжень працівників, організовуючи невеликі святкові заходи або збори, де всі разом можуть привітати та відзначити цей день. Важливо також враховувати індивідуальні побажання та переваги працівників у святкуванні їхніх особистих подій. Наприклад, деякі можуть віддавати перевагу більш тихій та затишній обстановці, тоді як інші можуть бажати більш активного та шумного

відпочинку. Загалом, святкування разом свят та днів народжень може стати важливим елементом побудови позитивної та підтримуючої корпоративної культури в нашій компанії.

Узагальнивши всі рекомендації можна сказати, що активна участь працівників у процесі прийняття рішень через форуми та групи, система стимулів та прозорість може сприяти спільному розвитку та покращенню ефективності комунікації між керівництвом і персоналом. Зміни графіку роботи, такі як скорочення робочого дня та введення більш гнучких графіків, можуть позитивно вплинути на баланс між роботою та особистим життям працівників, поліпшуючи їхнє самопочуття та продуктивність. Одноразова винагорода за виконання завдання, може допомогти в вирішенні проблеми прозорості та справедливості розподілі премій, бонусів та надбавок, цей спосіб надає визнання працівникам за їхні зусилля та досягнення. Також важливо встановлювати чіткі критерії та забезпечувати прозорість у їхньому застосуванні, щоб уникнути несправедливості та підозрілих ситуацій. Забезпечення здоров'я та благополуччя працівників повинно бути пріоритетом для компанії. Корпоративне медичне обслуговування, спортивні заходи та психологічна підтримка сприяють активному та здоровому способу життя, підвищуючи загальний рівень їхнього благополуччя та задоволення від роботи. Надання оплачуваних обідів може покращити задоволення працівників від роботи та загальне благополуччя, сприяючи якісному та ситному харчуванню, підвищенню продуктивності та спілкуванню в колективі. Створення програми кар'єрного зростання дозволить працівникам розвиватися, набувати нові навички та просуватися в компанії. Це збільшить їхню мотивацію та вірність організації. Замість використання відеонагляду та вказівок на помилки, краще побудувати систему, що ґрунтується на довірі та взаємодії. Відкрите спілкування, підтримка ідей працівників та більша автономія сприятимуть мотивації та покращенню продуктивності. А також створення позитивної корпоративної культури через спільні заходи, відкриту комунікацію та святкування разом свят та днів народжень сприяє побудові командного духу та

взаєморозуміння в колективі, підвищуючи задоволення та мотивацію працівників.

Розробивши рекомендації, їх було представлено тій самій групі респондентів, які були опитані до цього, та було знову проведе опитування, як вони відносяться до таких змін в системі мотивації. Для даного опитування було розроблено опитувальних з 10 питань (табл. 2.13) та надіслано респондентам для опитування.

Таблиця 2.13 – Питання анкети для оцінки ефективності рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

№	Питання
1	Які з рекомендованих заходів було б доцільно впровадити на підприємстві?
2	Чи стане Ваше ставлення до компанії більш лояльним після впровадження запропонованих змін?
3	Чи запропоновані зміни підвищать продуктивність компанії?
4	Чи підвищить запропоновані зміни Вашу ефективність?
5	Чи запропоновані зміни вплинуть на Вашу зацікавленість та задоволення роботою?
6	Чи запропоновані зміни вплинуть на Вашу мотивацію працювати краще та досягати більших результатів?
7	Чи запропоновані зміни вплинуть на бажання залишатися в компанії на довгий термін?
8	Чи сприятимуть запропоновані зміни розвитку компанії?
9	Чи стане система мотивації більш прозорою після впровадження змін?
10	Чи запропонуєте роботу в даній компанії знайомим після впровадження змін?

Джерело: розроблено автором

Провівши опитування серед 17 респондентів та узагальнивши результати їх відповідей отримано такі результати (рис. 2.3, 2.4).

З рис. 2.3 видно, що більшість робітників віддає перевагу перспективі кар'єрного зростання потім підтримці балансу між роботою та особистим життям, далі по спаданню пріоритетності стоять: пільги на харчування, здоров'я та благополуччя, одноразова винагорода за виконане завдання, залучення працівників до процесу прийняття рішень, корпоративна культура та в самому кінці більшість поставила зменшення нагляду за їх роботою.



Рисунок 2.3 – Пріоритетність заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві «Mobile Trend»

Джерело: побудовано автором

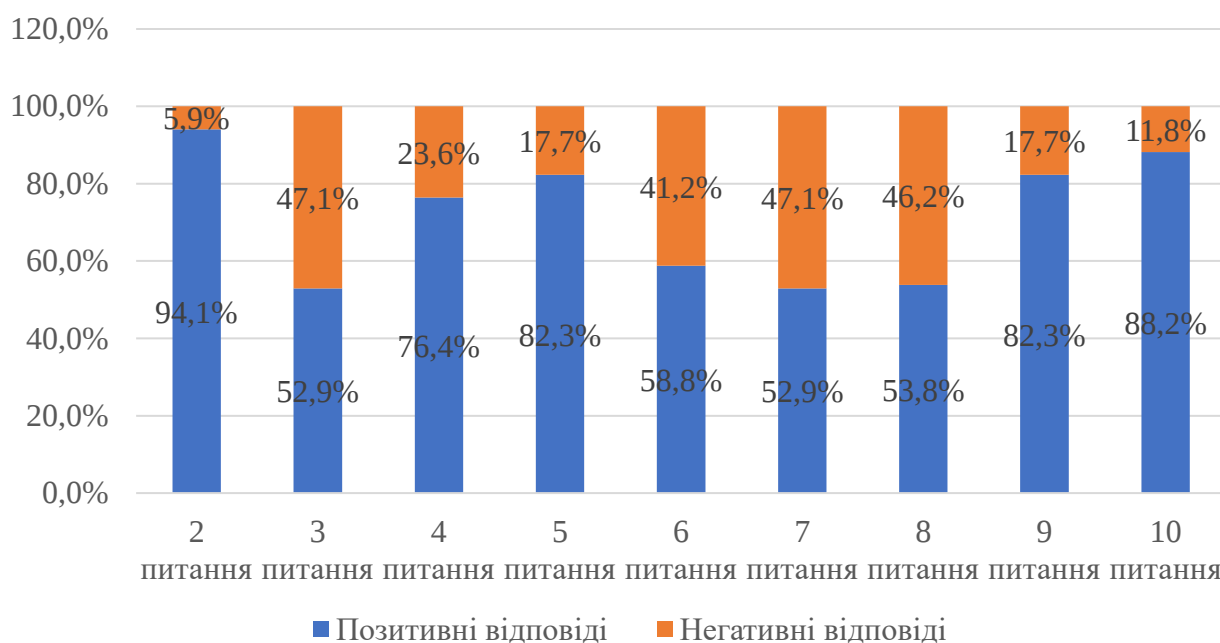


Рисунок 2.3 – Експертна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Mobile Trend»

Джерело: побудовано автором

Більше позитивних відповідей ніж негативних свідчить про те, що запропоновані рекомендації можуть позитивно вплинути на зацікавленість персоналу роботою, на їх ефективність роботи, на збільшення лояльності працівників до компанії та ін. Але є ризик не такого значного росту продуктивності праці через більш гнучкий графік роботи та зменшення робочого часу.

Висновки за розділом 2

ТОВ «Mobile Trend» - успішна компанія в роздрібній торгівлі мобільними пристроями та побутовою технікою в Україні. Вона досягла успіху завдяки декільком принципам, включаючи високу кваліфікацію персоналу, стандартизацію процесів продажу та ремонту, активні продажі та підтримку клієнтів, а також надання гарантії на товари та послуги, що збільшує довіру клієнтів.

Система мотивації в компанії базується на кількох аспектах, таких як заробітна плата, премії та бонуси, конкурси, а також штрафи як метод контролю дисципліни. Ці підходи стимулюють працівників до досягнення кращих результатів у продажах та обслуговуванні клієнтів, сприяють підвищенню продуктивності та професійному розвитку, а також підтримують високі стандарти роботи та відповідальність працівників. Загалом, ця комбінація ефективних стратегій та системи мотивації допомагає ТОВ «Mobile Trend» зберігати позитивний імідж та досягати успіху на ринку роздрібною торгівлі та послуг в Україні. різноманітні методи мотивації працівників, такі як відсоткова система оплати та системи премій, бонусів і конкурсів, мають свої переваги та недоліки. Варто збалансувати їх для досягнення оптимального результату, враховуючи конкретні потреби та умови компанії. Гнучкість, прозорість та справедливість у впровадженні цих програм допоможуть

забезпечити їхню ефективність та позитивний вплив на мораль та продуктивність персоналу.

Також варто відмітити, що підприємство демонструє значний рух робочої сили, що свідчить про динаміку в кадрових процесах. Збільшення чисельності працівників може бути пов'язане з розширенням діяльності компанії або підвищеним попитом на її послуги чи товари. Однак також відбувається активний процес перебудови або оптимізації кадрового складу, що відображається у збільшенні кількості звільнених працівників.

Результати опитування свідчать, що більшість працівників позитивно оцінюють систему мотивації на підприємстві, бачучи в ній стимул для досягнення результатів та розвитку. Проте, існують певні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення, зокрема, об'єктивність та справедливість розподілу премій, уникнення конфліктів у конкурсах та ефективність штрафів за порушення правил. Отже, важливо продовжувати вдосконалювати систему мотивації, враховуючи думки та пропозиції працівників, з метою підтримки їхнього розвитку та забезпечення ефективності на підприємстві.

Для цього важливо створити сприятливі умови для розвитку та задоволення працівників. Активна участь персоналу у прийнятті рішень, система стимулів, прозорість, а також зміни в графіку роботи та система нагород за виконані завдання можуть позитивно вплинути на комунікацію та продуктивність. Важливо також забезпечувати здоров'я та благополуччя працівників, надаючи корпоративне медичне обслуговування, спортивні заходи та психологічну підтримку. Оплачувані обіди, програми кар'єрного зростання, відкрите спілкування та позитивна корпоративна культура також є важливими елементами, які сприяють збереженню та розвитку талановитих співробітників і підвищують загальний рівень задоволення від роботи.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження дійшли таких висновків:

1. Уточнено поняття «системи мотивації персоналу на підприємстві». Система мотивації персоналу на підприємстві це – комплекс заходів до стимулювання та підтримки працівників, який охоплює різноманітні завдання, цілі, стимули та механізми.
2. Узагальнено методи мотивації персоналу на підприємстві, які включають матеріальні та нематеріальні стимули. Поєднуючи їх ми отримаємо збалансовану систему мотивації, також вона повинна бути зрозумілою та прозорою. Важливо, щоб система була орієнтована на конкретні результати, а методи мотивації враховували контекст робочого середовища та потреби працівників. Різноманітні методи мотивації можуть включати в себе не лише матеріальні винагороди, а й надання відповідальності, підтримку розвитку та визнання досягнень.
3. Узагальнено підходи до аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві, вони включають кількісний аналіз, оцінку задоволеності працівників та ефективності заходів мотивації, аналіз факторів що впливають на мотивації, моніторинг та оновлення системи, експертну оцінку, вивчення кращих практик та ін. Вони допомагають оцінити ефективність кадрової політики, комфорт працівників, стабільність колективу та ефективність ресурсів.
4. Визначено структуру персоналу підприємства ТОВ «Mobile Trend» та динаміку його рух. За період з 2021 по 2023 рік в структурі персоналу компанії ТОВ «Mobile Trend» відбулися мінімальні зміни, що свідчить стабільну середньооблікову чисельність та про помірний розвиток компанії. Однак, спостерігається значний рух працівників, що може бути пов'язано з незадоволенням або високими вимогами підприємства.

5. Визначено переваги та недоліки систем мотивації персоналу підприємства ТОВ «Mobile Trend». Відсоткові стимули, такі як підвищений, знижений і прогресивний відсоток, можуть стимулювати продажі та досягнення цілей, але мають свої ризики. Програми премій і бонусів можуть підтримувати пунктуальність та командний дух, але можуть породжувати нерівність та фінансове навантаження для компанії. Конкурси можуть стимулювати продажі, але також можуть викликати недобросовісну поведінку. Система покарань може підвищувати відповідальність, але водночас може підірвати мораль працівників. Важливо ретельно розглянути кожен метод та його вплив на персонал з метою оптимізації мотиваційних стратегій.

6. Здійснено оцінку задоволеності працівників системою мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend». За результатами більшість співробітників позитивно оцінюють систему, вбачаючи в ній стимул для розвитку. Однак, існують аспекти, що потребують уваги, такі як об'єктивність розподілу премій та уникнення конфліктів у конкурсах. Результати підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення системи з урахуванням думок працівників.

7. Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Mobile Trend». Вони включають: активну участь працівників у процесі прийняття рішень, зміни графіку роботи та винагороди за виконані завдання можуть позитивно вплинути на комунікацію та продуктивність. Важливо забезпечити здоров'я працівників через медичне обслуговування та спортивні заходи. Програми кар'єрного зростання та позитивна корпоративна культура також сприятимуть мотивації та задоволенню працівників. Такий підхід сприяє створенню позитивної корпоративної культури та збереженню високого рівня мотивації та продуктивності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова І. Статистичний моніторинг мотиваційних факторів працівників підприємств. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22736/1/%D0%90%D0%BA%D1%81%D1%8C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення 15.05.2024).
2. Амро Т. А. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні в умовах воєнного стану: дис. ... доктора наук з державного управління : 25.00.05. Київ, 2023. 192 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/25-00-05/tajer-disertaciya.pdf> (дата звернення 15.05.2024).
3. Аналіз даних опитування. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/> (дата звернення 15.05.2024).
4. Волошан К.В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. Матеріали Всеукраїнського науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів: [Електронне наукове видання], м. Харків, 17 травня 2019 року. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html#> (дата звернення 15.05.2024).
5. Гакова М.В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства // *Причорноморські економічні студії*. 2017. №24. С. 101-105. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/22.pdf (дата звернення 15.05.2024).
6. Гриценко О. А. Експертна оцінка // *Енциклопедія сучасної України*. 2009. URL: <https://esu.com.ua/article-18826> (дата звернення 15.05.2024).

7. Демахіна Т. Найнестандартніші методи мотивації персоналу. Indigo, 2021. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandardtnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus> (дата звернення 15.05.2024).
8. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf (дата звернення 15.05.2024).
9. Задоволеність працею та її оцінювання. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/231.pdf> (дата звернення 15.05.2024).
10. Злобенко А. Оцінка ефективності персоналу. Hurma, 2020. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/> (дата звернення 15.05.2024).
11. Кількісні методи оцінки ризиків та їх характеристика. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=177293> (дата звернення 15.05.2024).
12. Кладченко А.О. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/> (дата звернення 15.05.2024).
13. Корнилюк Р. 20 показників, щоб зрозуміти фінансовий стан компанії. Youcontrol, 2021. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/finansovyy-skorynh-vid-youcontrol%3Ayak-pereviryty-stabilnist-firmy-za-dekilka-sekund/> (дата звернення 15.05.2024).
14. Охременко І.В. Дохід, прибуток, рентабельність, методи їх визначення та шляхи підвищення. Графське, 2020. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/0100dvwx-6027.docx.html> (дата звернення 15.05.2024).
15. Планування моніторингу і оцінки. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/302343/mod_folder/content/0/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%209-10.docx?forcedownload=1 (дата звернення 15.05.2024).

16. Постановка розумних цілей. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/vihovna-robota/psiholog/ps10.pdf> (дата звернення 15.05.2024).

17. Продуктивність праці на підприємстві URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virob_nichoyi_diyalnosti/81.htm (дата звернення 15.05.2024).

18. Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. Тернопіль, 2017. 117 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/%D0%A0%D0%B8%D1%85%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9B.%20I..pdf> (дата звернення 15.05.2024).

19. Сайт компанії ТОВ «Mobile Trend». URL: <https://mobiletrend.com.ua/> (дата звернення 15.05.2024).

20. Самойленко О. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. Performia. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (дата звернення 15.05.2024).

21. Система і процес контролю. URL: <https://naurok.com.ua/tema-7-sistema-i-proces-kontrolyu-103298.html> (дата звернення 15.05.2024).

22. Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17182/1/138-141.pdf> (дата звернення 15.05.2024).

23. Соколов Д. В. Дослідження ефективних методів мотивації та визначення факторів, що негативно впливають на мотиваційний процес. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/> (дата звернення 15.05.2024).

24. Сутність теорії справедливості. URL: <https://studfile.net/preview/9266251/page:28/> (дата звернення 15.05.2024).

25. Черкашина, Д. Нестандартна мотивація // *Контракти*. 2022. № 22. С. 25–27.

26. Що таке eNPS опитування: чи готові співробітники порекомендувати вашу компанію і навіщо це потрібно? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enps-opituvannya> (дата звернення 15.05.2024).

27. Як аналізувати результати опитування. URL: <https://help.peopleforce.io/uk/articles/> (дата звернення 15.05.2024).

28. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Агрокебети. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 15.05.2024).

29. Як мотивувати персонал. URL: <https://www.work.ua/guides/motivation/2171/> (дата звернення 15.05.2024).

30. Як розробити і використати онлайн-опитування. Громадський простір, 2017. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=yak-i-dlya-choho-rozroblyaty-onlajn-opytuvannya-nuo> (дата звернення 15.05.2024).

31. Яцук І.В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. *Сталий розвиток підприємництва: корпоративна соціальна відповідальність та економічна безпека бізнесу*. Матеріал Всеукраїнська наукова інтернет-конференція Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Київський національний університет технологій та дизайну. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9951/1/OIP2017_P357-363.pdf (дата звернення 15.05.2024).

32. Atamanenko K. Приклади ефективної системи мотивації. Collaborato, 2021. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/> (дата звернення 15.05.2024).

33. Facebook сторінка ТОВ «Mobile Trend». URL: <https://www.facebook.com/mobiletrendua/> (дата звернення 15.05.2024).

34. Google Forms - Засоби анкетування та діагностики. URL: <https://sites.google.com/view/it-teachers/google-forms> (дата звернення 15.05.2024).

35. Instagram сторінка ТОВ «Mobile Trend». URL: https://www.instagram.com/mobile_trend_ua/ (дата звернення 15.05.2024).

36. Kovbas Н. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи // *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення 15.05.2024).

37. Mobile Trend відгуки. Перший незалежний сайт відгуків України. URL: <https://www.otzyvua.net/uk/mobile-trend> (дата звернення 15.05.2024).

38. Nikanorova О. Продукт або послуга: конкуренція і бенчмаркінг. TQM systems, 2020. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/benchmarking-ua> (дата звернення 15.05.2024).

39. PeopleForce. Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати? 2020. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficient-plynnosti-kadriv> (дата звернення 15.05.2024).

40. Work.ua. Mobile Trend. URL: <https://www.work.ua/ru/jobs/by-company/1005921/> (дата звернення 15.05.2024).

41. Alderfer's ERG Theory of Motivation: A Simple Summary. URL: <https://worldofwork.io/2019/02/alderfers-erg-theory-of-motivation/> (дата звернення 15.05.2024).

42. Introduction to Business. McGregor's Theory X and Theory Y. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (дата звернення 15.05.2024).

43. Jeremy Sutton. Clause: Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation, 2024. URL: <https://positivepsychology.com/expectancy-theory/> (дата звернення 15.05.2024).

44. John Adair. Action-centred leadership. URL: <https://www.valuing-your-talent-framework.com/sites/default/files/resources/THK-032%20John%20Adair.pdf> (дата звернення 15.05.2024).

45. Maslow's Hierarchy of Needs. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760> (дата звернення 15.05.2024).

46. Motivation - Pink (Three Elements of Intrinsic Motivation). Study notes, 2021. URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/motivation-pink-three-elements-of-intrinsic-motivation> (дата звернення 15.05.2024).

47. Sean Peek. Clause: Management Theory of Elton Mayo, 2023. URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/> (дата звернення 15.05.2024).

48. Sean Peek. Clause: The Management Theory of Frederick Taylor, 2024. URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor/> (дата звернення 15.05.2024).

49. Shpektorenko I.V. Theory of motivation of F. Herzberg in a context to the structure of professional mobility of personnel, 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/304418610_Theory_of_motivation_of_F_Herzberg_in_a_context_to_the_structure_of_professional_mobility_of_personnel (дата звернення 15.05.2024).

50. The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci. URL: <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation#:~:text=Psychologists%20Richard%20Ryan%2C%20left%20and,reinforce%20their%20behavior%20with%20rewards> (дата звернення 15.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Публікації за результатами дослідження

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ
КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ (м. Одеса, Україна),**

**МОЛДАВСЬКА ЕКОНОМІЧНА АКАДЕМІЯ (м. Кишинів, Республіка Молдова),
ГОСПОДАРСЬКА АКАДЕМІЯ ІМ. ДИМИТРА А. ЦЕНОВА (м. Свіштов, Республіка Болгарія),
ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ВИПРОБУВАНЬ І СЕРТИФІКАЦІЇ
ОЗБРОЄННЯ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ (м. Черкаси, Україна), ДЕРЖАВНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Київ, Україна), ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Тернопіль, Україна), ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (м. Івано-Франківськ, Україна), КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА (м. Київ,
Україна), ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА (м. Львів,
Україна), НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ
КОНДРАТЮКА» (м. Полтава, Україна), НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЕЛБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА (м. Миколаїв, Україна).**

**IX Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція
«Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання
розвитку, досягнення та інновації»
(м. Одеса, 4 - 5 квітня 2024 року)**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
INSTITUTE FOR MODERNIZATION OF THE EDUCATION CONTENT
BANKING DEPARTMENT OF ODESSA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
(Odesa, Ukraine)**

**ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA (Chisinau, Republic of Moldova), D.A.
TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS (Svishtov, Republic of Bulgaria), STATE SCIENTIFIC
RESEARCH INSTITUTE OF ARMAMENT AND MILITARY EQUIPMENT TESTING AND
CERTIFICATION (Cherkasy, Ukraine), KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TRADE AND
ECONOMICS (Kyiv, Ukraine), WEST UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY (Ternopil, Ukraine),
IVANO-FRANKIVSK RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE OF MANAGEMENT, WEST
UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY IVANO-FRANKIVSK (Ivano-Frankivsk, Ukraine), KYIV
NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY NAMED AFTER VADIM HETMAN (Kyiv, Ukraine), IVAN
FRANKO NATIONAL UNIVERSITY OF LVIV (Lviv, Ukraine), NATIONAL UNIVERSITY «YURI
KONDRATYUK POLTAVA POLYTECHNIC» (Poltava, Ukraine), ADMIRAL MAKAROV
NATIONAL UNIVERSITY OF SHIPBUILDING (Mykolaiv, Ukraine)**

**IX International scientific and practical Internet conference
“ECONOMICS, FINANCE, BANKING AND EDUCATION:
CURRENT ISSUES OF DEVELOPMENT, ACHIEVEMENTS, AND
INNOVATIONS”**

(Odesa, Ukraine, 4-5 of April, 2024)

ODECA-2024-ODESA

Kivshyk Oleksandr INSTITUTIONAL SECURITY OF STRATEGICALLY IMPORTANT ENTERPRISES OF UKRAINE.....	103
Коротя Олександр ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ДЕРЖАВНИХ БОРГОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ.....	106
Кошельок Галина, Жамбей Тетяна ВИКОРИСТАННЯ КВАЛІМЕТРИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЇ	109
Краснікова Оксана ДЕРЖАВНИЙ БОРГ УКРАЇНИ ЯК ГОЛОВНИЙ ІНДИКАТОР ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	113
Кучер Андрій СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	115
Липов Володимир ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	119
Меленцова Ольга РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	123
Новікова Віра, Угніч Єгор ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	126
Орлик Оксана ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	129
Попова Ольга ВІДТЕРМІНУВАННЯ УПРОВАДЖЕННЯ ДЕЯКИХ АГРАРНИХ ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ЧЕРЕЗ ВІЙНУ В УКРАЇНІ.....	133
Пустовгар Світлана, Кайда Анастасія ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	136
Пустовгар Світлана, Миткалик Катерина ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	140
Радова Наталія, Плотнікова Аріна КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ОБ'ЄКТ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ.....	144
Томілін Олексій, Багаліка Тарас СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ КООПЕРАЦІЇ ЯК ЕКОНОМІЧНОГО ЯКИЩА У СИСТЕМІ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН.....	147

JEL Classification: J24; M12; M54

Пустовгар Світлана Анатоліївна

к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування

Кайда Анастасія Вікторівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

м. Харків, Україна

ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Тези присвячено аналізу методів мотивації персоналу на українських підприємствах у умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Висвітлено важливість адаптації традиційних методів мотивації до кризових умов, підкреслюючи роль ефективної мотивації у забезпеченні стабільності функціонування важливих галузей економіки та підтримці національної безпеки. Розглянуто спектр матеріальних та нематеріальних методів мотивації, їх переваги та недоліки в контексті сучасних викликів.

***Ключові слова:** мотивація персоналу, методи мотивації, матеріальна, нематеріальні методи мотивації, воєнний стан.*

Забезпечення ефективної мотивації персоналу є критично важливим завданням, особливо в умовах воєнного стану в Україні. У таких умовах мотивація стає ключовим чинником для збереження виробничої потужності, підтримки працівників та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна мотивація стимулює ініціативу персоналу, сприяє збереженню позитивного морально-психологічного стану колективу та забезпечує стабільність функціонування важливих галузей економіки. Тому розробка та впровадження мотиваційних програм є надзвичайно актуальним завданням, яке сприяє не лише підтримці ефективності підприємств, а й підтримці національної безпеки та стійкості в умовах кризи.

Проблема полягає в тому, що незважаючи на розмаїття методів мотивації персоналу на підприємствах в Україні, відсутній універсальний підхід, який би забезпечив достатній рівень мотивації та стимулював ефективність роботи персоналу в усіх галузях та організаціях. Не всі методи мотивації відповідають потребам конкретного колективу та не завжди ефективно спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Також важливим фактором є адаптація методів мотивації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі бізнесу, що також потребує системного аналізу та вдосконалення.

Методи мотивації, які використовують у практиці вітчизняних підприємств, можна умовно поділити на дві групи: матеріальні та нематеріальні [1]. До матеріальних відносяться: оплата праці, премії за інноваторство, відсутність прогулів, за вислугу років, пільги на харчування, пільговий доступ до житла, транспорту тощо. Матеріальна мотивація часто має чіткі критерії та легко вимірюється, що робить її зрозумілою для співробітників. Грошові бонуси, підвищення зарплати чи інші фінансові винагороди надають негайне задоволення та визнання зусиль співробітника. Короткостроково матеріальна мотивація може значно підвищити продуктивність, оскільки співробітники намагаються досягти цілей, що ведуть до матеріальних винагород [1].

Серед недоліків цих методів мотивації можна зазначити:

- короткостроковий ефект – ефект від матеріальної мотивації може швидко зникнути, вимагаючи постійних або зростаючих стимулів;
- відчуття несправедливості – нерівномірний розподіл винагород може спричинити відчуття несправедливості серед співробітників;
- зосередження на короткострокових цілях – співробітники можуть стати більш зосередженими на короткострокових цілях, що приносять матеріальну вигоду, ігноруючи довгострокову стратегію компанії [1].

Нематеріальні методи мотивації передбачають гнучкий графік роботи, участь персоналу у різноманітних програмах навчання та професійного розвитку, делегування управлінських повноважень працівниками, підвищення особистої відповідальності кожного працівника та надання йому права вибору шляхів вирішення проблем, публічне визнання професійних успіхів робітників та їх цінностей для компанії різними доступними для керівництва способами [1; 2].

Перевагами нематеріальних методів мотивації є визнання, можливості професійного зростання та позитивна корпоративна культура можуть значно підвищити задоволеність роботою. Нематеріальна мотивація може мати тривалий позитивний вплив на лояльність співробітників і їхнє залучення. Спільні заходи, взаємна підтримка та визнання можуть зміцнити командний дух [2; 3].

До недоліків можна віднести:

- суб'єктивність в оцінці – визнання та інші нематеріальні форми мотивації можуть бути суб'єктивними, що ускладнює їх справедливий розподіл;
- невизначеність ефекту – ефект від нематеріальної мотивації може бути менш вимірним і не завжди безпосередньо впливати на продуктивність;
- можливість непорозуміння – без чіткого спілкування, нематеріальні методи можуть бути сприйняті не так, як задумано, і не мати бажаного мотиваційного ефекту [3].

У ситуаціях екстремальної нестабільності, таких як війна, економічна криза, небезпека для життя та здоров'я, мотивація працівників вимагає особливого підходу. Традиційні методи мотивації можуть виявитися недостатніми або

неефективними, оскільки основні потреби людини (безпека, здоров'я, житло) стають пріоритетними. В таких умовах особливо актуальними стають такі методи:

- забезпечення безпечних умов праці: за можливості, надання співробітникам безпечного місця для роботи або можливості працювати дистанційно;

- страхування життя та здоров'я: посилення медичного страхування та страхування від нещасних випадків на виробництві;

- допомога з житлом: фінансова підтримка або допомога в знаходженні житла в безпечніших районах;

- гарантовані виплати: забезпечення гарантій заробітної плати навіть у випадках форс-мажору;

- психологічна підтримка: організація доступу до консультацій психолога для співробітників та їхніх сімей;

- гнучкість: гнучкий графік роботи, можливість взяти необхідну кількість відгуків або відпустку без збереження зарплати для вирішення особистих питань;

- комунікація та прозорість: чітке та відверте спілкування з працівниками про стан справ на підприємстві та плани на майбутнє;

- зміцнення корпоративного духу: організація заходів, спрямованих на підтримку відчуття єдності та взаємопідтримки серед співробітників;

- волонтерство та допомога громаді: залучення співробітників до спільних волонтерських проєктів для допомоги місцевим громадам або постраждалим від війни [4].

Забезпечення ефективної мотивації персоналу є критично важливим завданням, особливо в умовах воєнного стану в Україні, де мотивація стає ключовим фактором для збереження виробничої потужності, підтримки працівників, та підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах, коли традиційні методи мотивації можуть виявитися неефективними або недостатніми, особливе значення набуває гнучке поєднання матеріальних та нематеріальних методів. Використання комбінованих мотиваційних програм, які враховують індивідуальні потреби співробітників та забезпечують їхню безпеку, фінансову підтримку, психологічну допомогу та гнучкість у роботі, демонструє високу ефективність в таких складних умовах.

Таким чином, розробка та впровадження мотиваційних програм в умовах кризи є надзвичайно важливим завданням, що вимагає індивідуального підходу, гнучкості та врахування широкого спектру факторів, від економічних умов до психологічного стану персоналу. Це сприяє не лише збереженню ефективності підприємств, але й підтримці стабільності та розвитку економіки країни в цілому в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5ba6d0f-4a78-46e7-ab9b-05d59f4c6580/content> (дата звернення: 15.03.2024).
2. Демахіна Т. Найнестандартніші методи мотивації персоналу. 2021. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus> (дата звернення: 28.03.2024).
3. Самойленко О. Методи нематеріальної мотивації колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (дата звернення: 22.03.2024).
4. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2013. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>