

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«Удосконалення систем мотивації праці персоналу підприємства»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МС23(3)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля» (ОП
«Митна справа»)

(шфр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Тамара РАДОМСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Татьяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» січня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачці Тамари РАДОМСЬКІЙ

1. Тема: «Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/150 від «20» січня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): сучасні методи стимулювання та мотивації персоналу в організаціях та бізнес-структурах, оцінка чинної системи мотивації праці співробітників ТОВ «Правекс Груп», створення всебічного плану заходів для оптимізації систем стимулювання співробітників підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): модель функціонування мотиваційного процесу, організаційна структура управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», основні недоліки системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП», структура компенсаційного пакету, основні етапи кар'єри, методи підтримки організаційної структури та ефективного управління підприємством.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» січня 2025 р.

Керівник:

_____ Юрій КОСТІН
(підпис)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Тамара РАДОМСЬКА
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.01.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.01.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.01.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.02.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.02.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	21.02.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.02.2025 р.	

Здобувачка

_____ (підпис)

Тамара РАДОМСЬКА

Нормоконтроль:

_____ (підпис)

Світлана ШЕПЕЛЕНКО

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства»
Магістерська кваліфікаційна робота: 119 стор., 9 рисунків, 13 таблиць, 2 додатки, 53 джерел літератури.

Об'єкт дослідження – процес управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – методологічні, теоретичні та практичні підходи до організації та вдосконалення мотиваційної системи праці.
Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності механізмів мотивації персоналу на підприємствах.
Методи дослідження – застосовано системний підхід, логічний аналіз та техніко-економічне оцінювання.

Робота присвячена дослідженню мотиваційних процесів у системі управління персоналом, зокрема їхньому впливу на результативність підприємства. Проаналізовано ключові фактори, що визначають ефективність мотиваційної політики, розглянуто її основні цілі, функціональні аспекти та завдання. Визначено основні характеристики виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства, оцінено наявну систему стимулювання персоналу та виявлено її слабкі місця.

На основі проведеного аналізу запропоновано напрямки вдосконалення механізмів мотивації, спрямовані на покращення продуктивності працівників та ефективності управлінських рішень. Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», що дозволить підвищити ефективність управління трудовими ресурсами.

Ключові слова: мотивація праці, система стимулювання, матеріальне та нематеріальне заохочення, кадрова політика, управління персоналом.

ANNOTATION

Topic: "Improvement of the Employee Motivation System at the Enterprise"
Master's Qualification Thesis: 119 pages, 9 figures, 13 tables, 2 appendices, 53 sources of literature.

Object of research – the process of managing employee motivation at the enterprise.

Subject of research – methodological, theoretical, and practical approaches to organizing and improving the motivation system in the workplace.

Research objective – to develop practical recommendations for enhancing the effectiveness of employee motivation mechanisms in enterprises.

Research methods – a systematic approach, logical analysis, and techno-economic evaluation were applied.

The study explores motivation processes within personnel management and their impact on enterprise performance. Key factors influencing the effectiveness of the motivation policy are analyzed, along with its main goals, functional aspects, and tasks. The research examines the main characteristics of the production and economic activities of the studied enterprise, assesses the current employee incentive system, and identifies its weaknesses.

Based on the conducted analysis, directions for improving motivation mechanisms have been proposed, aimed at enhancing employee productivity and the effectiveness of management decisions. The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the proposed measures in the activities of LLC "PRAVEX GROUP", which will contribute to more efficient management of human resources.

Keywords: work motivation, incentive system, material and non-material rewards, personnel policy, human resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ	10
1.1 Основні напрями стимулювання праці співробітників	10
1.2 Методи матеріальної мотивації праці персоналу	22
1.3 Способи мотивації праці персоналу без матеріальної зацікавленості	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЧИННОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його управлінської структури.....	36
2.2 Аналіз забезпечення персоналом підприємства та існуючої системи мотивації праці.....	43
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 СТВОРЕННЯ ВСЕБІЧНОГО ПЛАНУ ЗАХОДІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1 Використання компенсаційного пакету як основного засобу мотивації співробітників	58
3.2 Впровадження системи управління діловою кар'єрою.....	68
3.3 Розвиток сучасної системи соціально-психологічних факторів у мотиваційному управлінні персоналом	78
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	93
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

У сучасних реаліях людський капітал відіграє ключову роль у діяльності підприємства. Для стабільного функціонування будь-якої виробничої чи господарської структури необхідний злагоджений і продуктивний колектив. Ефективність підприємства значною мірою залежить від грамотного управління персоналом. Однак, багато вітчизняних компаній не надають належної уваги цьому аспекту, продовжуючи використовувати застарілі методи мотивації та управління. Впровадження сучасних підходів до роботи з персоналом може стати вирішальним фактором у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Управління персоналом – це стратегічний процес, що включає розробку кадрової політики, оптимізацію функцій для зниження витрат на трудові ресурси та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Основною метою цього процесу є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, які відповідають його вимогам і здатні до професійної та соціальної адаптації.

Мотивація є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки саме вона дозволяє керівництву впливати на поведінку працівників та спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей підприємства. Ефективна мотивація повинна включати як внутрішні мотиви, так і зовнішні стимули. Мотив – це внутрішня потреба, що спонукає працівника до певних дій, які дозволяють йому її задовольнити. Водночас мотиваційні чинники кожної людини є індивідуальними і залежать від соціального статусу, рівня добробуту, займаної посади та інших аспектів.

В Україні актуальною проблемою є значна плинність кадрів, що свідчить про низький рівень мотивації працівників до тривалого перебування на робочому місці. Для підвищення ефективності системи мотивації необхідно спочатку провести її комплексний аналіз, виявити ключові проблеми та розробити шляхи їх вирішення.

Проблема мотивації персоналу широко висвітлюється в сучасній науковій та публіцистичній літературі. Однак адаптація класичних теорій мотивації до сучасних реалій часто не має чіткої систематизації, що ускладнює практичне застосування методів і технологій стимулювання. Додаткові труднощі виникають через недостатнє дослідження особливостей мотивації працівників у різних галузях економіки та видах виробництва. Незважаючи на наявність численних наукових праць з цієї тематики, глибше розуміння мотивів і стимулів персоналу може забезпечити соціологічний аналіз, який дозволяє враховувати сучасні тенденції у сфері трудової мотивації.

Отже, основною метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємств.

Для досягнення цієї мети у дослідженні було визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади та сучасні тенденції мотивації праці, а також її вплив на ефективність діяльності підприємства;
- проаналізувати систему стимулювання персоналу на прикладі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»;
- розробити заходи для покращення системи мотивації праці персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління системою мотивації праці на підприємствах.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до ефективного управління системою мотивації праці персоналу.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є приватним підприємством, заснованим його власником з правом найму працівників. Компанія здійснює свою діяльність у сфері деревообробки.

Підприємство спрямовує свою діяльність на розвиток виробничо-господарських процесів, створення нових робочих місць та отримання прибутку від інвестованого капіталу. Водночас воно забезпечує реалізацію соціально-

економічних інтересів власника та працівників, бере участь у благодійних ініціативах, виконує державні програми та замовлення у разі передбачених законодавством вимог, а також здійснює посередницьку діяльність.

У процесі підготовки роботи було використано законодавчі акти, монографії, наукові та навчальні видання з менеджменту та управління персоналом, а також матеріали періодичних видань, що розглядають аспекти мотивації працівників, формування системи оплати праці та управління кар'єрою. Для розв'язання окремих завдань були використані методи системного, логічного та техніко-економічного аналізу.

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Запропоновані заходи отримали схвалення керівництва підприємства та можуть бути застосовані на практиці.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

1.1 Основні напрями стимулювання праці співробітників

У сучасних ринкових умовах людський ресурс відіграє ключову роль у стабільному розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та формуванні позитивного іміджу. Водночас багато компаній стикаються з проблемою неефективного використання кадрового потенціалу, що призводить до зниження продуктивності праці, втрати мотивації персоналу та зменшення його відповідальності за результати діяльності.

В умовах стрімкої економічної трансформації важливого значення набуває залученість працівників, їхня ініціативність та відповідальне ставлення до своїх обов'язків. Основна мета мотивації праці — спонукати співробітників до продуктивної роботи, підвищення відповідальності та максимального використання своїх навичок і знань. Тому створення ефективних умов для підвищення зацікавленості персоналу у загальному успіху компанії стає стратегічним завданням для будь-якого підприємства.

Перехід до ринкової економіки змінив підхід до управління персоналом, зробивши акцент на важливості індивідуальних особливостей кожного працівника. Сучасна нестабільність та високий рівень невизначеності на ринку праці створюють як нові можливості, так і значні виклики для співробітників. Це вимагає застосування нових підходів до кадрового менеджменту [11]. До ключових аспектів такого підходу належать:

1. розробка ефективної системи управління мотивацією персоналу;
2. створення професійних кадрових служб;
3. використання сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів;
4. формування корпоративної культури, що базується на спільних

цінностях, соціальних нормах і стандартах поведінки [47].

Формування системи управління персоналом передбачає розробку механізмів, які сприяють узгодженню інтересів працівників із цілями розвитку підприємства. В таких умовах мотивація трудової діяльності набуває особливого значення, адже тільки зацікавлений працівник може ефективно виконувати поставлені перед ним завдання [47].

Мотивація у сфері управління персоналом розглядається як процес активізації внутрішніх мотивів співробітника та застосування зовнішніх стимулів, що спонукають його до продуктивної діяльності. У цьому контексті поняття "мотивація", "стимулювання" та "заохочення" часто використовуються як синоніми. Основна мета мотивації — створення умов, які б сприяли реалізації потенціалу працівника та досягненню високих результатів [29].

Тривалий час вважалося, що головним чинником стимулювання праці є матеріальна винагорода. Засновник наукового менеджменту Фредерік Тейлор розробив систему організації трудової діяльності, що базувалася на прямій залежності між рівнем оплати праці та продуктивністю співробітника [54]. Водночас дослідження Елтона Мейо, проведені в рамках Хоторнських експериментів, довели, що на ефективність роботи значно впливають психологічні та соціальні фактори.

З часом науковці розробили низку психологічних теорій мотивації, які розглядали процес стимулювання праці з різних точок зору. У результаті традиційний підхід "батого і пряника" був замінений більш гнучкими та різноманітними системами мотивації, які враховують не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули [32].

Сучасні концепції мотивації базуються на досягненнях психології, що досліджує причини та механізми формування цілеспрямованої поведінки людини. З цієї точки зору мотивація визначається як рушійна сила, що формується під впливом взаємозв'язку потреб, мотивів та цілей людини [19].

Загальна характеристика мотиваційного процесу базується на розгляді трьох ключових понять:

- Потреби – відчуття нестачі певних ресурсів або умов, необхідних для існування людини. Вони є основним джерелом активності та головним стимулом до дії.
- Мотиви – внутрішні спонукання, які змушують людину діяти для досягнення бажаного результату.
- Цілі – конкретний результат або стан, до якого прагне особа у процесі своєї діяльності.

На рис. 1.1 представлено загальну схему мотиваційного процесу [20].

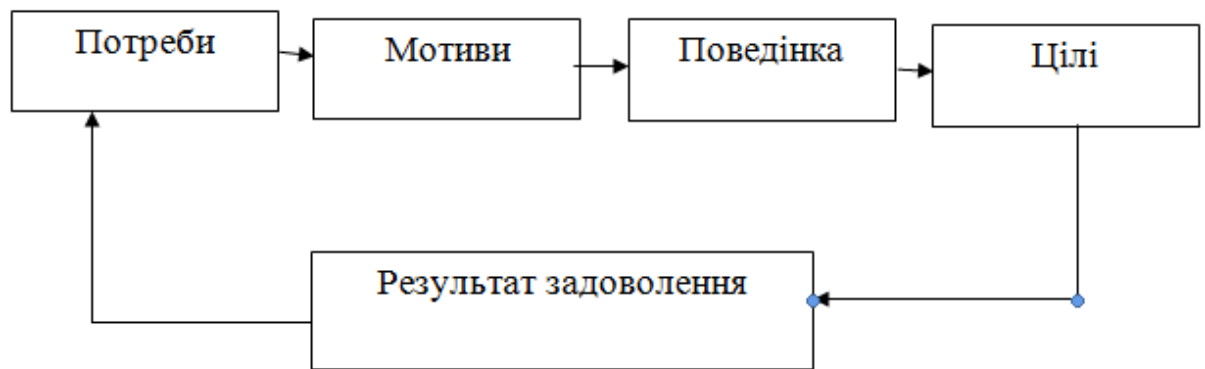


Рис.1.1 Схема мотиваційного процесу

Представлена схема дає лише загальне уявлення про механізм мотивації, оскільки в реальності він є набагато складнішим. Мотиви, що визначають поведінку людини, змінюються під впливом численних факторів, серед яких – рівень освіти, здібності, соціальне становище, фінансовий добробут, корпоративна культура та суспільні цінності. Саме через таку багатовимірність прогнозування поведінки працівників у відповідь на різні методи мотивації є досить складним завданням [12].

Мотивація як ключова функція управління персоналом реалізується шляхом застосування системи стимулів, яка забезпечує зв'язок між діями працівників і їхніми наслідками. Це означає, що будь-яка виконана робота має викликати певну реакцію – позитивну чи негативну – в залежності від її результативності та впливу на досягнення особистих і корпоративних цілей. Якщо керівник глибоко розуміє особливості колективу, він може розробити

ефективну мотиваційну систему, яка сприятиме формуванню у співробітників необхідних моделей поведінки [40].

На сьогоднішній день створення ефективної системи мотивації персоналу є однією з найбільш складних і актуальних проблем у сфері управління. Низький рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності може стати причиною численних труднощів в організації, зокрема:

- значного рівня плинності кадрів;
- частих конфліктних ситуацій у колективі;
- недотримання трудової дисципліни та посадових обов’язків;
- низької якості виконання робіт, що призводить до зростання браку продукції або помилок у процесах;
- розриву між досягнутими результатами та діючою системою заохочень;
- байдужого або безвідповідального ставлення до виконуваних завдань;
- обмежених можливостей для професійного розвитку та реалізації потенціалу працівників;
- слабкої взаємодії між керівництвом та персоналом;
- неефективного впливу менеджерів на підлеглих;
- відсутності чіткої системи кар’єрного зростання, що послаблює мотивацію до розвитку;
- суперечностей між інтересами роботодавця та очікуваннями співробітників;
- недієвості нормативних підходів до організації праці;
- загального незадоволення працівників своєю роботою;
- нестачі згуртованості та командного духу в колективі;
- управлінських труднощів, спричинених надмірними кар’єрними амбіціями окремих співробітників [13].

Для розробки ефективної системи мотивації необхідно спиратися на

глибоке розуміння теоретичних засад цього процесу, а також застосовувати сучасні методи стимулювання, що відповідають актуальним тенденціям ринку праці.

Методи стимулювання персоналу

Система стимулювання працівників може варіюватися залежно від загальної стратегії управління підприємством, його організаційної структури та особливостей діяльності. В основі класифікації методів мотивації лежить принцип спрямованості на певні потреби працівників. З цієї точки зору методи стимулювання поділяються на:

- Економічні методи, які базуються на матеріальному заохоченні. Вони передбачають фінансове стимулювання співробітників залежно від досягнутих показників або виконаних завдань. До таких методів належить система премій, надбавок, бонусів, штрафів та інших фінансових інструментів, які спрямовані на підвищення продуктивності праці. Даний підхід включає розробку системи оплати праці, її регулювання та контроль відповідно до якості й обсягу виконаних завдань [52].

- Організаційно-адміністративні методи, які ґрунтуються на директивних розпорядженнях та дисциплінарному регулюванні. Вони передбачають вплив через систему наказів, інструкцій, розпоряджень, нормування праці, а також контроль за їхнім виконанням. Такі методи базуються на принципах субординації, дисципліни та підпорядкування встановленим правилам. Адміністративний вплив має на меті підтримку порядку та забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками, а також чіткий розподіл повноважень і відповідальності в межах організації [15].

- Соціально-психологічні методи, що спрямовані на підвищення рівня соціальної активності працівників і враховують їхні особисті потреби та цінності. Вони базуються на нематеріальних стимулах, таких як публічне визнання досягнень, похвала, створення сприятливого психологічного клімату, можливість кар'єрного зростання та професійного розвитку. Соціально-психологічний вплив допомагає формувати у працівників відчуття причетності

до спільної справи, мотивує їх на ініціативність і самореалізацію в межах організації [17].

У практичній діяльності підприємств найчастіше використовують комбінацію різних методів стимулювання, поєднуючи фінансові стимули з організаційними та психологічними підходами. Комплексний підхід дозволяє підвищити загальну ефективність управління персоналом та створити умови для стабільного розвитку компанії.

Сучасні тенденції в системі стимулювання

У сучасному менеджменті поряд із традиційними методами стимулювання широко застосовуються новітні підходи, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Всі методи можна згрупувати у чотири основні напрями:

1. Фінансові стимули – це різні форми матеріальної винагороди, включаючи заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пакети, страхування, кредити на пільгових умовах тощо. Вони є одним із найважливіших інструментів стимулювання, оскільки значно впливають на рівень задоволеності працівників роботою [22, 37].

2. Управління за цілями – метод, що передбачає встановлення конкретних завдань для працівників або команд із подальшою оцінкою результатів. Він широко використовується в західних компаніях і передбачає тісний зв'язок між досягненням цілей та рівнем матеріального або нематеріального заохочення [54].

3. Збагачення праці – методика, яка орієнтована на надання працівникам змістовнішої роботи з більшою автономією та можливістю прийняття рішень. Це сприяє підвищенню рівня мотивації та дозволяє співробітникам повністю реалізувати свій потенціал [38].

4. Система участі – передбачає залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Цей підхід активно використовується у Японії та США, де працівникам надається можливість брати участь у розподілі прибутків, купувати акції компанії або впливати на внутрішні процеси підприємства [46].

Таким чином, сучасна мотивація персоналу ґрунтується не лише на матеріальних заохоченнях, а й на використанні психологічних та соціальних інструментів. Знання мотиваційних механізмів дозволяє керівникам ефективно управляти персоналом, створюючи продуктивне та комфортне робоче середовище.

Серед найбільш відомих і широко застосовуваних змістовних теорій мотивації варто виділити концепції, розроблені Абрагамом Маслоу, Девідом МакКлелландом і Фредеріком Герцбергом.

Теорія Маслоу ґрунтується на ієрархічній структурі потреб, яка включає п'ять основних рівнів: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та самореалізації (рис. 1.2) [29, 42]. Згідно з цією концепцією, людина прагне задовольнити базові потреби, перш ніж перейти до реалізації вищих рівнів мотивації.



Рис. 1.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Девід МакКлелланд розширив модель Маслоу, виокремивши додаткові категорії потреб, такі як прагнення до влади, досягнення успіху та приналежність до певної соціальної групи [34].

Фредерік Герцберг у своїх дослідженнях проаналізував фактори, які впливають на мотивацію людини у процесі трудової діяльності. Його модель

поділяє ці чинники на дві основні групи:

- Гігієнічні фактори – рівень заробітної плати, характер міжособистісних відносин у колективі, стиль управління, умови праці. Вони не здатні підвищити мотивацію, але їх відсутність спричиняє незадоволеність роботою.

- Мотивуючі фактори – можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень, відчуття відповідальності, реалізація власного потенціалу. Саме ці фактори безпосередньо впливають на рівень мотивації працівника [35, 38].

На додаток до змістовних теорій, важливу роль у дослідженні мотивації відіграють процесуальні підходи. Серед них особливо виділяються:

- Теорія очікувань – ґрунтується на припущенні, що мотивація людини визначається її очікуваннями щодо отримання певних результатів або винагороди. Відповідно, ефективне управління мотивацією передбачає створення у співробітників чітких уявлень про те, яких результатів вони можуть досягти та яку винагороду отримують за свої зусилля.

- Теорія справедливості – стверджує, що люди оцінюють рівень своєї мотивації на основі сприйняття справедливості розподілу обов'язків і винагороди. Якщо працівник вважає, що його зусилля оцінені несправедливо порівняно з іншими, це може негативно вплинути на його продуктивність і рівень задоволеності роботою.

- Модель мотивації Портера–Лоулера – пояснює взаємозв'язок між результативністю праці, докладеними зусиллями та очікуваною винагородою. Відповідно до цієї моделі, продуктивність працівника безпосередньо залежить від його сприйняття цінності винагороди та впевненості в тому, що він її отримає [44, 50].



Рис. 1.3. Модель мотивації Портера–Лоулера

Формування мотивації працівника залежить не лише від внутрішніх стимулів, але й від впливу зовнішніх факторів. До основних чинників, що визначають потреби людини, належать:

- стать та вік;
- професійна діяльність;
- сімейний стан;
- економічні умови;
- політична ситуація;
- рівень освіти та культурне середовище;
- соціальний статус і належність до певної спільноти.

Розуміння цих факторів дозволяє керівникам ефективніше формувати стратегії мотивації, адаптуючи їх під індивідуальні особливості співробітників.

Сучасні системи стимулювання праці є досить різноманітними та залежать від багатьох факторів, як загальних, так і специфічних. До об'єктивних чинників можна віднести економічну ситуацію в країні, рівень безробіття, рівень соціального забезпечення, рівень інфляції та загальний рівень життя населення. Водночас на вибір системи мотивації впливають і індивідуальні фактори, такі як кваліфікація працівників, їхній вік, особистісні характеристики, психологічний

клімат у колективі та корпоративна культура [48, 27].

Проте варто зазначити, що стимул, який сьогодні мотивує працівника до продуктивної роботи, з часом може втратити свою ефективність або навіть почати діяти у зворотному напрямку, спричиняючи зниження залученості до трудового процесу. Досі не існує універсальної моделі мотивації, яка б працювала з однаковою ефективністю для всіх працівників. Точно визначити механізм дії мотиваційних чинників, їхню силу або момент спрацювання вкрай складно. Через це у сфері кадрового менеджменту постійно ведуться дослідження щодо ефективності стимулювання, розробляються нові методики та вдосконалюються існуючі системи заохочення [41].

Сучасні наукові та навчальні праці з менеджменту містять як адаптовані до сучасних умов класичні теорії мотивації, так і абсолютно нові концепції, що враховують актуальні виклики бізнес-середовища.

Одним із найбільш популярних підходів, який активно використовується сьогодні, є партисипативний метод мотивації персоналу. Він базується на ідеї залучення співробітників до процесу управління компанією, що, своєю чергою, підвищує рівень їхньої внутрішньої мотивації та відповідальності за результати роботи. Основними формами реалізації цього підходу є:

- участь працівників у розподілі доходів і прибутку компанії,
- залучення співробітників до процесу ухвалення управлінських рішень [48].

Окрему увагу заслуговує підхід до управління персоналом у рамках стратегічного менеджменту, що ґрунтується на ролевому підході до взаємодії працівника та організації. В межах цієї концепції кожен співробітник виконує певну роль у компанії, а система мотивації розробляється відповідно до цієї ролі, з урахуванням його функцій, відповідальності та рівня впливу на загальні результати діяльності підприємства [39].

На нашу думку, всі розглянуті теорії мотивації можуть бути ефективно застосовані на вітчизняних підприємствах, проте їхнє використання має бути адаптоване до особливостей конкретного колективу та індивідуальних

характеристик працівників. Оптимальний вибір методів стимулювання повинен базуватися на детальному аналізі цільової аудиторії, для якої вони призначені.

У табл. 1.1 наведені можливі варіанти трудової позиції працівників, які, на думку авторів, є найбільш ефективними для формування оптимальної системи мотиваційно-стимулюючих умов у межах підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система формування мотиваційно-стимулюючих умов праці

Роль працівника	Взаємозв'язок з організацією	Основні аспекти мотивації
Працівник (власник робочої сили)	Роботодавець (власник фінансових ресурсів і виробничих засобів)	Зацікавленість у результатах власної праці, максимальна ефективність використання своїх робочих можливостей.
Фахівець, професіонал	Підприємець (господар власної справи)	Професійне самовизначення у межах обраної спеціальності, розвиток компетенцій.
Співробітник компанії	Організація загалом	Відчуття приналежності до конкретної компанії, її корпоративної культури, традицій та умов праці.
Виконавець	Менеджер	Орієнтація на виконання поставлених завдань та дотримання стандартів роботи.
Колега	Інші працівники (службовий персонал тощо)	Готовність до конструктивної взаємодії та співпраці з колегами.
Раціоналізатор	Прихильник ефективної організації праці	Мотивація до розробки та впровадження раціональних рішень для покращення трудового процесу.
Член колективу	Колектив	Дотримання норм корпоративної етики, підтримка позитивного психологічного клімату в колективі.
Працівник-користувач технічних засобів	Технолог	Компетентність і відповідальність за правильне використання обладнання, технічних ресурсів і оргтехніки.

Ключовим аспектом цієї методики є створення сприятливого ставлення

працівника до виконання своїх обов'язків та прийняття встановлених корпоративних норм. Для досягнення цього необхідно цілеспрямовано формувати та підтримувати правильне професійне самовизначення співробітника. Самовизначення передбачає не лише чітке розуміння працівником своїх функцій, але й свідоме прийняття нормативних умов праці та корпоративного середовища, у якому він працює [13].

Сучасні дослідження в сфері менеджменту приділяють значну увагу не лише методам підвищення мотивації, а й чинникам, що можуть негативно впливати на продуктивність персоналу. Соціологічні опитування та аналіз внутрішніх процесів компаній дозволяють ідентифікувати найбільш розповсюджені причини демотивації, які можуть суттєво знижувати ефективність працівників.

Серед основних факторів, що спричиняють втрату мотивації, можна виділити такі:

- порушення неформальної угоди між працівником і роботодавцем (негласного контракту),
- відсутність можливості застосовувати навички, які сам працівник вважає важливими,
- ігнорування керівництвом ідей, ініціатив і пропозицій співробітника,
- слабе або відсутнє відчуття приналежності до компанії,
- відсутність відчуття досягнень (незрозумілі або невидимі результати роботи, відсутність професійного розвитку),
- нехтування визнанням досягнень працівника як з боку керівництва, так і колег,
- відсутність змін у статусі працівника, що може спричиняти відчуття застою та відсутності перспектив [41].

Рекомендації щодо покращення мотиваційного процесу та запобігання демотивації.

Для мінімізації демотиваційних ризиків і підвищення залученості персоналу до робочого процесу необхідно:

- надавати максимально реалістичну інформацію на етапі відбору кандидатів,
- формувати обґрунтовані та реалістичні очікування щодо майбутньої роботи,
- застосовувати підхід управління за цілями,
- встановлювати досяжні цілі, поділяючи їх на короткострокові етапи,
- сприяти активному використанню всіх навичок працівника,
- приділяти увагу ідеям і пропозиціям персоналу, створюючи умови для їх реалізації,
- розвивати корпоративну культуру, що підсилює відчуття приналежності до компанії,
- регулярно оцінювати та заохочувати досягнення співробітників,
- вдосконалювати систему управління кар'єрою, забезпечуючи можливості для професійного зростання.

Таким чином, ефективна система мотивації повинна враховувати як стимули, що підвищують продуктивність працівників, так і чинники, які можуть її знижувати. Успішне управління персоналом базується на комплексному підході, що включає мотивацію, розвиток і залучення співробітників до діяльності організації.

1.2 Методи матеріальної мотивації праці персоналу

Важливу роль у процесі мотивації відіграють потреби людини, які можна умовно поділити на три основні групи: матеріальні, трудові та статусні. Відповідно, мотивацію до праці також поділяють на матеріальну, трудову та статусну.

Мотивація до роботи не може бути ефективною без задоволення матеріальних потреб і використання фінансових стимулів. Посилення значущості трудових та статусних мотивів не зменшує ролі матеріальної

мотивації, яка залишається ключовим фактором підвищення продуктивності праці. Трудові мотиви формуються завдяки змісту роботи, умовам праці, організації трудового процесу та графіку роботи. Статусна мотивація, своєю чергою, пов'язана з бажанням працівника займати вищу посаду, виконувати більш складні та відповідальні завдання, працювати в престижній організації, а також досягати авторитету в колективі.

Проте навіть із зростанням значущості трудових і статусних мотивів матеріальні стимули залишаються потужним інструментом, що здатен суттєво підвищити трудову активність, а також сприяти досягненню як особистих, так і корпоративних цілей [22].

Матеріальна мотивація передбачає прагнення людини до фінансової стабільності, певного рівня добробуту та забезпеченого способу життя. Бажання покращити своє матеріальне становище спонукає працівника до збільшення трудових зусиль, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність, якість і результати його роботи.

Проблема ефективного матеріального стимулювання є однією з найважливіших у сфері економічної науки та управління. Особливо гостро це питання постає у країнах із перехідною економікою, серед яких і Україна.

Ключове значення у системі матеріальної мотивації має заробітна плата, яка є основним джерелом доходу для найманих працівників. Водночас взаємозв'язок між рівнем оплати праці та мотивацією працівників є досить складним і неоднозначним. Для повного розуміння механізмів мотивації необхідно визначити чинники, що впливають на рівень матеріальної зацікавленості, ефективність фінансових стимулів та їхню природу [21].

Матеріальну мотивацію трудової діяльності варто розглядати як результат впливу сукупності макро- та мікроекономічних факторів. Серед них ключову роль відіграють: рівень заробітної плати та його зміни; наявність чіткої залежності між оплатою праці та її кількістю, якістю і результативністю; рівень диференціації заробітної плати як у межах підприємства, так і в економіці загалом; структура особистого доходу; матеріальне забезпечення грошових

надходжень та інші чинники [19].

Аналіз впливу цих факторів на матеріальну мотивацію варто розпочати з розгляду ролі заробітної плати та динаміки її змін у системі стимулювання праці.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість працівника забезпечувати власні потреби та підтримувати належний рівень життя, що, у свою чергу, впливає на його трудову мотивацію. Протягом століть штучне заниження вартості робочої сили виступало потужним фактором дестабілізації та демотивації. Світова економічна історія довела, що соціальні та економічні суперечності, спричинені таким підходом, могли бути вирішені лише шляхом підвищення рівня життя працюючого населення, зокрема, через зростання заробітної плати.

Ідеї, які активно підтримували численні науковці та практики, кардинально змінювали традиційні уявлення про фактори розвитку виробництва й суспільства, роль особистого внеску працівників і способи їх мотивації. Вони формували новий підхід до управління персоналом, змінюючи ставлення підприємців і громадськості до необхідності підвищення заробітної плати. Одним із перших, хто обґрунтував неефективність політики обмеження зарплат, був американський економіст М. Портер.

У другій половині XX століття серед політиків і підприємців відбувся перегляд поглядів щодо доходів населення та їхнього впливу на розвиток суспільства. Принцип «Висока заробітна плата – висока ефективність» став одним із головних гасел сучасного менеджменту.

Відомий управлінець Лі Якокка наголошував, що основою стабільної економіки є працівник із достойною заробітною платою. Саме такі люди купують житло, автомобілі, побутову техніку, тим самим стимулюючи економічний розвиток [17, 33].

Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та економічного зростання наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Вплив високого рівня заробітної плати на мотивацію працівників та підвищення продуктивності праці має кілька ключових аспектів:

1. Зниження плинності кадрів. Заробітна плата, вища за середньоринковий рівень, сприяє стабільності колективу, зменшуючи кількість звільнень. Це дозволяє компанії скорочувати витрати на підбір і навчання персоналу та спрямовувати заощаджені кошти на розвиток виробництва, що підвищує конкурентоспроможність продукції.

2. Залучення кваліфікованих працівників. Політика високих зарплат дає змогу залучити на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених та ініціативних співробітників, продуктивність яких перевищує середній рівень. Це також дозволяє зменшити витрати на додаткове навчання та адаптацію нових працівників.

3. Підвищення відповідальності та старанності. Висока заробітна плата

стимулює співробітників працювати більш продуктивно, оскільки вони прагнуть виправдати свій рівень доходу та уникнути втрати роботи з вигідними умовами праці [25, 40].

Таким чином, високий рівень заробітної плати не лише мотивує працівників, а й сприяє загальному зростанню ефективності підприємства та економіки в цілому.

Рівень матеріальної мотивації багато в чому визначається тим, наскільки чітко простежується взаємозв'язок між трудовим внеском працівника та отриманою ним винагородою. Забезпечити цей зв'язок можливо завдяки ефективній організації системи оплати праці, яка фактично є організаційно-економічним інструментом оцінки зусиль найманих працівників. Визначення параметрів заробітної плати здійснюється на основі цієї оцінки, вартості робочої сили та загальної ситуації на ринку праці [20, 39].

Аналізуючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, слід звернути увагу на її подвійний характер. З одного боку, вона активізує внутрішню мотивацію, що формується внаслідок особистих потреб, інтересів і прагнення до покращення добробуту. З іншого боку, заробітна плата впливає на зовнішню мотивацію, коли умови та стимули, створені роботодавцем, спонукають працівника до певної трудової поведінки. Поєднання цих двох складових визначає рівень зацікавленості персоналу у виконанні своїх обов'язків і загальну ефективність трудової діяльності.

Встановлюючи певний порядок нарахування заробітної плати, роботодавець безпосередньо впливає на рівень інтенсивності, якість виконуваної роботи та загальну результативність трудової діяльності. Найвищий мотиваційний ефект має така система оплати праці, яка через впровадження тарифної сітки, нормування та механізмів розрахунку заробітку забезпечує чіткий взаємозв'язок між розміром винагороди та кількістю, якістю й ефективністю виконаної роботи.

Реалізація цього принципу на практиці забезпечує подвійний вплив заробітної плати на мотивацію працівників: вона одночасно активізує внутрішні

мотиви, що пов'язані з особистими потребами та прагненням до професійного зростання, і зовнішні стимули, сформовані через систему матеріального заохочення роботодавцем [17].

Мотивація до праці тісно пов'язана з рівнем диференціації доходів населення, зокрема економічно активної його частини.

Світовий досвід свідчить, що як надто низький, так і надмірний рівень розшарування доходів негативно позначається на трудовій активності. Низька диференціація сприяє зрівнялівці, нівелюючи стимул до підвищення продуктивності, тоді як надто велика — породжує соціальну несправедливість і знижує мотивацію працівників. В обох випадках ефективність трудової діяльності суттєво знижується.

Саме тому з середини XX століття в розвинених країнах із ринковою економікою відбувся перегляд політики доходів, спрямований на створення більш справедливих умов розподілу, що сприяють підвищенню мотивації до праці. Очевидним є взаємозв'язок між структурою доходів працівників та їхньою мотивацією до праці. Важливо зазначити, що серед різних форм розподілу необхідного продукту головне місце займає заробітна плата, оскільки саме вона забезпечує працівнику частку створеного ним продукту, безпосередньо пов'язану з його трудовою діяльністю.

Практичний досвід країн із різними економічними системами свідчить, що чим більша частина необхідного продукту розподіляється поза системою заробітної плати, тобто чим менше основних життєвих потреб покривається завдяки особистому трудовому внеску, тим слабшим стає стимулюючий вплив зарплати.

Зважаючи на це, країни з розвиненою ринковою економікою систематично контролюють частку заробітної плати в загальному доході населення та впроваджують політику, спрямовану на її підтримку на стабільно високому рівні [16].

1.3 Способи мотивації праці персоналу без матеріальної зацікавленості

У XXI столітті праця вже не зводиться лише до задоволення базових матеріальних потреб, а стає важливим засобом реалізації соціальних, культурних і духовних запитів людини.

За оцінками фахівців у сфері управління персоналом, у розвинених країнах світу лише 45 % працівників визначають матеріальну винагороду як головний стимул трудової діяльності. Водночас останні роки характеризуються значним зростанням частки тих, хто надає перевагу нематеріальним мотиваційним чинникам [20].

Зміни у мотиваційній структурі працівників є закономірним явищем, що відображає розвиток сучасних економічних систем. До ключових факторів, що впливають на ці трансформації, належать:

а) зміни у структурі та професійній підготовці робочої сили – зростає частка висококваліфікованих працівників, які прагнуть не лише гідної оплати, а й можливостей для самореалізації;

б) зміни у змісті трудової діяльності – зниження частки фізичної праці та зростання ролі інтелектуальної роботи;

в) підвищення рівня життя та матеріального забезпечення працівників – зі зростанням добробуту люди все більше цінують комфортні умови праці, кар'єрні перспективи та особистий розвиток;

г) вичерпання можливостей підвищення продуктивності виключно за рахунок фізичних зусиль – акцент зміщується на мотиваційні та психологічні чинники ефективності праці.

У відповідь на ці зміни сформувалися сучасні концепції мотивації, які, хоча й відрізняються підходами, мають спільну ідею – необхідність нових способів стимулювання працівників. До таких концепцій належать теорії «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці» та «співучасті» трудящих, які обґрунтовують важливість розвитку соціальної та професійної активності персоналу, підвищення рівня їхньої залученості та задоволеності

роботою [21, 43].

Сучасні підходи до організації праці передбачають розробку та впровадження низки ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації персоналу. Зокрема, це програми гуманізації трудового процесу, заходи з професійного розвитку співробітників, а також нестандартні методи матеріального стимулювання. До останніх належать персоналізована система оплати праці, розподіл прибутку між працівниками, групові програми мотивації, можливість придбання акцій компанії на вигідних умовах тощо. Важливим напрямом також є залучення колективу до процесів управління підприємством.

Одним із ключових чинників підвищення трудової активності персоналу є гуманізація праці, яка, згідно з практичним досвідом, виступає основним інструментом нематеріальної мотивації [17].

Гуманізація робочого процесу передбачає:

- підвищення змістовності роботи відповідно до рівня кваліфікації, потреб і мотивації працівників;
- адаптацію технічного оснащення виробництва до людських можливостей і потреб;
- створення комфортних та безпечних умов праці;
- активну участь співробітників у прийнятті рішень, що стосуються виробничого процесу.

Класичний підхід до гуманізації праці включає такі основні аспекти:

- розширення функціональних обов'язків (об'єднання різних виробничих завдань, поєднання основної роботи з контролем якості, інтеграція допоміжних функцій);
- впровадження колективних методів організації праці;
- покращення умов роботи та підвищення рівня комфорту на робочому місці;
- розвиток виробничої демократії та посилення ролі працівників у керуванні підприємством;
- оптимізацію робочого графіка, зокрема застосування гнучких

режимів праці;

— забезпечення відкритості внутрішніх процесів компанії та підвищення рівня поінформованості персоналу [35].

Впровадження як традиційних, так і інноваційних методів мотивації в поєднанні з програмами гуманізації праці спрямоване на формування нової, інтегрованої моделі управління трудовими ресурсами, яка сприяє зростанню продуктивності та ефективності виробництва.

Безперечно, основна мета таких програм і мотиваційних методів — збільшення прибутку. Водночас не можна ігнорувати їхній позитивний вплив на працівників та задоволення їхніх потреб. Сучасні підходи до мотивації сприяють розвитку творчого потенціалу співробітників, підвищують якість трудового життя, сприяють демократизації управлінських процесів. Вони також допомагають задовольнити потреби вищого рівня — у приналежності та залученості, визнанні, самоствердженні та самореалізації. Далі розглянемо основні елементи програм гуманізації праці, спрямовані на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності [27, 39].

Кар'єрне планування відіграє значну роль у формуванні трудової поведінки персоналу [34]. Якщо розглядати цей процес через призму сучасних мотиваційних теорій, можна дійти висновку, що він безпосередньо пов'язаний зі стимулюванням трудової активності. Стабільне працевлаштування та чіткі перспективи кар'єрного зростання є ключовими факторами мотивації працівників, тому питання планування кар'єри має займати пріоритетне місце в управлінні персоналом. Воно сприяє реалізації широкого спектра потреб, а також активізує трудові та статусні мотиви співробітників.

Одним із важливих чинників, що впливають на мотивацію, є вільний час і гнучкий робочий графік. Зважаючи на це, серед пріоритетних напрямів стимулювання трудової діяльності можна виділити регулювання робочого часу та впровадження механізмів заохочення вільним часом. Як свідчить міжнародний та вітчизняний досвід, останніми роками сформувалася низка моделей гнучкого робочого графіка, персоналізованих підходів до його

організації, а також посилення ролі вільного часу як складової нетрадиційних методів мотивації. Спираючись на світову та національну практику, розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та стимулювання працівників через заохочення вільним часом [35, 43].

Надання додаткового вільного часу

Один із методів зовнішньої мотивації передбачає гнучке регулювання тривалості робочого часу та відпочинку. Це може включати зміну тривалості основної та додаткових відпусток, їхній поділ на частини (наприклад, надання в різні сезони року), можливість працювати за скороченим графіком (неповний робочий день або тиждень), а також зменшення загального робочого періоду [22].

Практика показує, що додаткові відпустки мають значний стимулюючий ефект, особливо якщо вони надаються за специфічні умови праці або високі результати, що перевищують нормативні показники. Така мотивація ефективна для працівників із ненормованим графіком, тих, хто працює у складних чи шкідливих умовах, а також для фахівців із тривалим стажем на одному підприємстві. Додаткові відпустки не лише допомагають залучати кадри до певних сфер, зокрема до державної служби, але й сприяють утриманню персоналу, компенсують підвищені фізичні та психологічні навантаження.

Окремий мотиваційний ефект мають творчі відпустки, що надаються для завершення наукових досліджень, написання дисертацій, підручників та виконання інших завдань, передбачених законодавством або колективними угодами підприємств [17].

Водночас варто використовувати нестандартні підходи до регулювання робочого часу з обережністю, адже в окремих випадках це може спричинити організаційно-економічні труднощі.

Гнучке регулювання робочого часу

Останніми роками цей метод мотивації набув широкого застосування. Він передбачає можливість для працівника самостійно визначати початок, завершення та тривалість робочого дня, за умови дотримання встановленої

норми робочого часу (тижневої або місячної), виконання трудових завдань та забезпечення безперебійного виробничого процесу [22, 39].

Однією з найпоширеніших форм такого регулювання є змінний графік роботи, який активно використовується у країнах Західної Європи та демонструє високу ефективність.

Дослідження показують, що за умови належної кваліфікації персоналу (коли постійний нагляд майстра чи керівника не є необхідним) і змістовного характеру роботи гнучкий графік сприяє зростанню продуктивності праці. Крім того, він допомагає зменшити проблеми, пов'язані з відсутністю працівників через хворобу, сімейні обставини чи інші непередбачені ситуації [21].

Запровадження змінних графіків надає працівникам більше можливостей для гнучкого поєднання професійних обов'язків із особистими інтересами. Водночас така свобода у розподілі робочого часу вимагає високого рівня самоорганізації та підвищеної відповідальності за ефективне використання трудових ресурсів. Ці фактори можна розглядати як додаткові стимули, що посилюють мотивацію до праці.

Однак не всі виробничі процеси можна організувати із застосуванням гнучкого графіка. У випадках, коли технологічний процес вимагає одночасної присутності кількох працівників, взаємопов'язаних між собою, використання змінного режиму роботи є неможливим. У таких ситуаціях мотивацію персоналу можна підвищити, надавши відповідній групі працівників право самостійно узгоджувати параметри свого робочого часу на основі взаємної домовленості [23].

Застосування змінних графіків дає можливість безпосереднього стимулювання працівників через систему гнучкого обліку робочого часу, зокрема через механізм банку часу.

У цьому випадку години, відпрацьовані понад встановлену норму протягом певного періоду, не анулюються, а зараховуються на персональний рахунок працівника або до загального фонду додаткового робочого часу. Накопичені години можна використати в майбутньому для отримання

додаткової відпустки, вихідного дня або для компенсації відпрацьованого часу за попередні періоди.

Очевидно, що право на вільний графік доцільно надавати лише тим співробітникам, які демонструють високий рівень відповідальності, самоорганізації та дисципліни [17].

Як показує теоретичний аналіз і практичний досвід, існує пряма залежність між рівнем поінформованості колективу, прозорістю внутрішніх управлінських процесів та мотиваційними установками персоналу.

Саме тому сучасні компанії активно використовують різноманітні комунікаційні інструменти для досягнення своїх цілей, зокрема для підвищення мотивації персоналу.

Серед найбільш ефективних методів, які широко застосовуються в міжнародній практиці та можуть бути корисними для впровадження у вітчизняних організаціях, варто відзначити кілька ключових.

Один із них — довідник співробітника, який являє собою брошуру з основною інформацією про компанію, її структуру, політику та правила. Такі довідники вперше з'явилися у провідних світових корпораціях ще до Другої світової війни, а сьогодні є невід'ємною частиною комунікаційної стратегії більшості підприємств у розвинених країнах [29].

Основні завдання довідника співробітника

Випуск довідника співробітника переслідує кілька ключових цілей:

- ознайомлення персоналу з філософією компанії, її ключовими цінностями, стратегічними напрямками розвитку та короткостроковими цілями;
- надання інформації про різні аспекти соціально-економічного життя підприємства, що допомагає працівникам краще розуміти компанію та легше адаптуватися до її внутрішніх процесів;
- чітке роз'яснення очікувань компанії щодо працівників, а також обов'язків, які організація бере на себе.

Окрему роль у корпоративних комунікаціях відіграють внутрішньофірмові видання (газети, журнали, бюлетені тощо). Вони регулярно висвітлюють новини

професійного та соціального життя компанії, а також іншу актуальну інформацію, що може зацікавити співробітників [32].

У цій роботі було розглянуто теоретичні аспекти мотивації праці, які надалі стануть основою для подальшого дослідження.

Висновки до розділу 1

У сфері управління персоналом мотивація розглядається як процес активізації внутрішніх мотивів працівників і створення зовнішніх стимулів, що спонукають їх до результативної роботи. У цьому контексті терміни "мотивація", "стимулювання" та "мотивування" часто використовуються як синонімічні. Головна мета мотиваційного процесу — створення умов, які спонукають працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей із максимальною ефективністю [29].

Створення ефективної системи мотивації передбачає глибоке вивчення теоретичних засад мотивації та сучасних методів стимулювання, які застосовуються на практиці.

Методи заохочення працівників можуть бути різноманітними й залежать від рівня розробленості системи стимулювання на підприємстві, загальної моделі управління та специфіки його діяльності.

Сучасні змістовні теорії мотивації зосереджуються на визначенні та структуризації потреб людини, які впливають на її поведінку. Водночас процесуальні теорії мотивації, що вважаються найбільш сучасними, також визнають важливість потреб, однак розглядають мотивацію з точки зору механізмів, які спонукають людину докладати зусиль для досягнення певних цілей.

Основні рекомендації щодо покращення мотивації та запобігання демотивації:

- надання працівникам максимально достовірної та реалістичної

інформації ще на етапі відбору;

- формування обґрунтованих очікувань щодо роботи;
- управління персоналом на основі чітко визначених цілей;
- постановка досяжних цілей і поділ складних завдань на

короткострокові етапи;

– ефективне використання додаткових навичок і компетенцій співробітників;

- увага до ідей і пропозицій персоналу;

– розвиток організаційної культури та формування у працівників відчуття приналежності до компанії;

- визнання, заохочення та оцінка досягнень співробітників;
- вдосконалення системи управління кар'єрою.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЧИННОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його управлінської структури

Підприємство – це самостійна економічна одиниця, що функціонує як окремий організаційний суб'єкт у виробничій сфері. Його основна діяльність спрямована на виготовлення продукції, виконання робіт або надання платних послуг.

Як юридична особа, підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до установчих документів, веде виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність із метою отримання прибутку або доходу. Воно діє від власного імені, має завершену систему бухгалтерського обліку, веде самостійний баланс, відкриває розрахункові та інші банківські рахунки, а також володіє круглою печаткою з офіційною назвою та ідентифікаційним кодом.

За своїми зобов'язаннями підприємство несе повну відповідальність усім належним йому майном.

Підприємство має можливість створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені структурні одиниці, проте їх розміщення повинно узгоджуватися з органами місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства. Ці підрозділи не мають статусу юридичної особи та функціонують на основі положення, яке затверджується самим підприємством. Вони також можуть відкривати банківські рахунки згідно з установленими законодавчими нормами.

Для успішної діяльності підприємства важливо чітко визначити його основну мету та напрямки розвитку. У світовій економічній практиці така ключова ціль отримала назву місія підприємства. Зазвичай вона передбачає виготовлення продукції або надання послуг, які відповідають потребам ринку, а

також досягнення максимально можливого прибутку.

Для успішної реалізації місії підприємства та запланованих заходів, спрямованих на її досягнення, необхідно виконувати всі завдання, що впливають із визначених цілей. Адміністрація забезпечує ефективну взаємодію ключових факторів, які визначають як самі завдання, так і діяльність персоналу. Чітке формування цілей, їх підтримка за допомогою відповідної політики, стратегії, регламентів і процедур створюють умови для досягнення головної мети підприємства.

У табл. 2.1 представлено основні показники, що відображають майновий стан підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників майнового стану ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№	Параметр	Формула розрахунку	Значення за роками		
			2021	2022	2023
1	Відсоток основних засобів у загальних активах	$\frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Сукупні активи}}$	0,05	0,07	0,07
2	Рівень зносу основних засобів	$\frac{\text{Накопичений знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	0,47	0,50	0,50
3	Показник оновлення основних засобів	$\frac{\text{Приріст первісної вартості основних засобів за звітний період}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	відсутність даних за відповідний період	0,26	0,18

Частка фінансових ресурсів, спрямованих на інвестування в основні засоби, зросла на 0,02 пункту. Водночас коефіцієнт зносу свідчить про те, що майно підприємства зношене на 50%, а темпи його оновлення сповільнюються – у 2022 році коефіцієнт оновлення знизився на 0,08 пункту.

Далі проаналізуємо показники ділової активності підприємства за

досліджуваний період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка ключових фінансових показників ділової активності
ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№	Параметр	2021	2022	2023
1	Тривалість повного обороту обігових коштів (дні)	98,50	104,78	85,49
2	Частота оновлення запасів (разів)	5,82	7,45	6,65
3	Середній час реалізації запасів (дні)	61,86	48,31	54,11
4	Швидкість обороту дебіторської заборгованості (разів)	127,78	212,66	147,22
5	Час погашення дебіторської заборгованості (дні)	2,82	1,69	2,45
6	Період розрахунків із кредиторами (дні)	105,27	111,02	92,09

Примітка: наведені дані ілюструють ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства, зокрема швидкість обігу активів, оновлення запасів і строки погашення заборгованостей.

Аналіз показників ділової активності

Розглянемо детальніше кожен із показників, поданих у табл. 2.2:

– Фондовіддача відображає рівень доходу, що припадає на кожен одиницю основних фондів. Динаміка цього показника демонструє тенденцію до зростання: хоча у 2022 році він знизився порівняно з 2021 роком, але залишився вищим, ніж у 2020 році. Це свідчить про поступове підвищення ефективності використання основних засобів, що є позитивним фактором для підприємства.

– Тривалість одного обороту обігових коштів характеризує середній проміжок часу від моменту вкладення фінансових ресурсів у виробничий процес до їх повернення після реалізації продукції. У 2021 році цей показник зріс із 99 днів (у 2020 році) до 105 днів, проте у 2022 році він скоротився до 86 днів, що є

найнижчим значенням за аналізований період.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня рентабельності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№	Параметр	2021	2022	2023
1	Доходність капіталу (активів)	0,03	0,03	0,01
2	Рентабельність власного капіталу	0,48	0,46	0,01
3	Рівень прибутковості реалізації	0,01	0,01	0,00
4	Рентабельність проданої продукції	0,01	0,01	0,01
5	Термін окупності капіталовкладень	29,95	31,17	108,15

Примітка: Наведені показники відображають ефективність використання капіталу, рентабельність діяльності підприємства та зміну періоду окупності вкладень протягом аналізованого періоду.

Аналіз наведених показників свідчить, що більшість коефіцієнтів рентабельності залишилися майже незмінними протягом аналізованого періоду. Водночас спостерігаються дві негативні тенденції: суттєве зниження рентабельності власного капіталу та різке зростання періоду окупності капіталу.

Основною причиною цього є дисбаланс між темпами приросту власного капіталу та темпами зростання чистого прибутку підприємства – власний капітал збільшується швидше, ніж прибутковість компанії.

Ключові висновки щодо фінансового стану ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»:

- Основні засоби підприємства мають високий рівень зношеності, а процес їх оновлення майже не відбувається.
- Фінансова стабільність компанії залишається незадовільною, хоча простежується певне покращення.
- Показники ділової активності демонструють зростання обсягів випуску основної продукції, що є позитивною тенденцією.

Отже, для стабілізації фінансового стану та розширення виробництва підприємству необхідні значні інвестиції. Без залучення зовнішнього капіталу компанія ризикує опинитися в кризовій ситуації, що може призвести до

банкрутства.

Продукція, яку випускає підприємство, відповідає європейським стандартам, що позитивно впливає на репутацію України на міжнародному ринку.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» орієнтується на дії конкурентів, враховуючи тенденції ринку під час виробництва. Виготовлена на підприємстві продукція вирізняється високою якістю та доступною вартістю. Особливим попитом користуються столярні вироби компанії.

На сьогоднішній день асортимент продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є доволі різноманітним. Це зумовлено ефективнішим використанням сировини у виробництві погонажних виробів, прагненням задовольнити широкий спектр потреб клієнтів, а також сприяє зростанню прибутковості підприємства.

Вся продукція виготовляється з урахуванням побажань клієнтів, що дозволяє створювати якісні та надійні вироби відповідно до сучасних стандартів.

Організація – це процес формування ефективної структури підприємства, яка забезпечує злагоджену співпрацю працівників задля досягнення стратегічних цілей компанії.

Основне призначення організаційної структури – встановлення чіткої системи взаємодії між підрозділами, оптимальний розподіл повноважень і відповідальності. Вона визначає ключові принципи управління та сприяє вдосконаленню управлінських процесів відповідно до сучасних вимог.

Ефективна організаційна структура управління має гарантувати оптимальну координацію діяльності підрозділів, раціональний розподіл ресурсів, оперативність прийняття управлінських рішень, гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Цього досягають завдяки: раціональному розподілу функцій між виробничими та функціональними підрозділами оптимізації рівнів управління шляхом об'єднання окремих підрозділів (цехів, відділів, служб)

Правильно організована структура підприємства дозволяє підвищити

ефективність роботи всіх його елементів, сприяючи стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Структура підприємства: основні аспекти

Структура підприємства являє собою його внутрішню організацію, що включає склад підрозділів, а також механізми взаємодії, ієрархії та координації між ними. Розрізняють два основні типи структури: виробничу та загальну.

Фундаментом функціонування підприємства є виробничі процеси, які здійснюються в його підрозділах. Сукупність цих процесів визначає виробничу структуру компанії.

Організаційна система управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» побудована за лінійно-функціональним принципом і представлена у вигляді схеми (рис. 2.1).

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

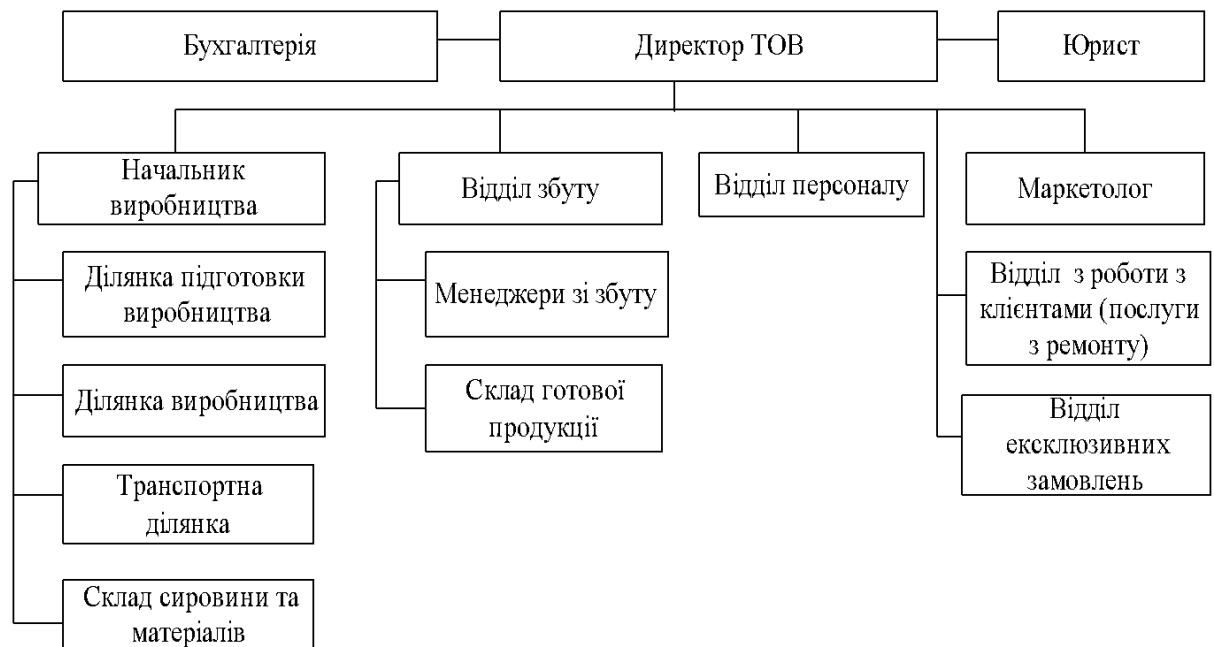


Рис. 2.1 Структура управління підприємством

Для оцінки ефективності функціонування компанії розглянемо діючу організаційну систему управління.

Директор ТОВ є ключовою управлінською фігурою та відповідає за загальне керівництво підприємством. До його основних обов'язків належать:

- Координація виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності компанії

- Забезпечення ефективної взаємодії всіх підрозділів, цехів і виробничих одиниць
- Виконання договірних зобов'язань підприємства
- Впровадження інноваційних технологій, сучасних методів управління та організації праці
- Контроль дотримання законодавчих норм у діяльності всіх структурних підрозділів
- Захист майнових інтересів компанії у судових інстанціях та органах державної влади
- Чітка організаційна структура дозволяє оптимізувати процеси управління, підвищити ефективність роботи та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Функціональні обов'язки керівників підрозділів

Начальник виробництва здійснює оперативне управління виробничими процесами та контролює діяльність виробничих ділянок. До його основних завдань належать:

- Організація та координація роботи структурних підрозділів, що займаються виготовленням продукції.
- Контроль виконання виробничих завдань відповідно до цільового призначення.
- Управління процесами розробки та впровадження нових виробів.

Головний бухгалтер відповідає за ведення фінансового обліку та формування звітності підприємства.

Його функції включають:

- Організацію бухгалтерського обліку та контроль за своєчасним складанням фінансової звітності.
- Розробку та реалізацію облікової політики підприємства.
- Надання методичної підтримки співробітникам щодо бухгалтерського обліку, контролю та звітності.

- Забезпечення розрахунків із заробітної плати, нарахувань, податкових і бюджетних платежів, а також взаємодію з банківськими установами.

- Контроль за дотриманням вимог законодавчих та нормативних актів у сфері охорони праці.

Роль маркетолога та юриста у структурі підприємства

Маркетолог відіграє ключову роль у формуванні маркетингової стратегії компанії. Його обов'язки включають:

- Розробку та впровадження маркетингової політики підприємства.
- Проведення досліджень ринку та аналіз конкурентного середовища.
- Координацію діяльності підрозділів щодо збору та аналізу комерційно-економічної інформації.

Юрист забезпечує правову підтримку підприємства та контроль за дотриманням законодавства. Основні функції:

- Гарантування законності у всіх сферах діяльності компанії.
- Захист правових інтересів підприємства.
- Організація та контроль правової роботи на підприємстві.
- Консультаційна підтримка співробітників з юридичних питань.

Загалом, організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» побудована з урахуванням сучасних вимог і залишається гнучкою до змін у зовнішньому середовищі, що сприяє її ефективному функціонуванню.

2.2 Аналіз забезпечення персоналом підприємства та існуючої системи мотивації праці

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які мають необхідний рівень професійної підготовки або володіють практичним досвідом роботи.

У промисловому секторі персонал поділяється на промислово-виробничий

та непромисловий. До першої категорії входять працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв. Непромисловий персонал охоплює співробітників, які не беруть безпосередньої участі в процесах виробництва.

За функціональними обов'язками персонал підприємства зазвичай розподіляється на чотири основні категорії:

- Керівники – відповідають за стратегічне управління, координацію та контроль діяльності підприємства.
- Спеціалісти – здійснюють аналітичну, інженерну, економічну та іншу професійну діяльність.
- Службовці – забезпечують документальну, адміністративну та організаційну підтримку.
- Робітники – безпосередньо виконують виробничі операції та забезпечують технологічний процес.

Ефективне управління персоналом і мотиваційна система є ключовими факторами підвищення продуктивності праці та загального успіху підприємства.

Керівники – це працівники, які обіймають керівні посади на рівні підприємства та його структурних підрозділів. До цієї категорії належать:

- Директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі.
- Виконроби, майстри, які відповідають за організацію виробничих процесів.
- Головні спеціалісти, серед яких головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо.
- Заступники всіх зазначених керівних посад.
- Спеціалісти – це фахівці, які займаються виконанням інженерно-технічних, економічних, юридичних та інших професійних завдань. До них належать:
 - Інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники.
 - Адміністратори, юрисконсультанти, соціологи та інші спеціалісти відповідних напрямів.

Чітке розмежування категорій персоналу дозволяє забезпечити

ефективний розподіл обов'язків, підвищити продуктивність праці та оптимізувати роботу всіх підрозділів підприємства.

Службовці – це працівники, які виконують технічну роботу, пов'язану з підготовкою та оформленням документації, обліком, контролем та господарським обслуговуванням. До них належать діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти та інші спеціалісти, які забезпечують адміністративну діяльність підприємства.

Робітники – це персонал, який безпосередньо задіяний у виробничих процесах, що створюють матеріальні цінності, а також займається ремонтом, транспортуванням вантажів, перевезенням пасажирів та наданням матеріальних послуг. Залежно від характеру виконуваних завдань, робітники поділяються на основних, які беруть безпосередню участь у виробництві продукції, та допоміжних, що виконують функції з обслуговування основного виробництва.

Аналіз складу та чисельності працівників заводу за період 2021–2023 років наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу по роках

№ п/п	Категорії персоналу	2021	2022	2023
1	Керівний склад	10 (8,3%)	9 (8,7%)	9 (9,6%)
2	Фахівці та адміністративний персонал	28 (23,3%)	26 (25%)	21 (22,3%)
3	Основні працівники	51 (42,5%)	46 (44,2%)	42 (44,6%)
4	Допоміжні працівники	31 (25,9%)	25 (22,1%)	22 (23,5%)
Всього	Загальна чисельність персоналу	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)

Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити, що в кадровій структурі ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» найбільшу частку займають основні працівники, тоді як співвідношення спеціалістів, адміністративного персоналу та допоміжних робітників залишається відносно стабільним. Однак за останні роки відбулися зміни у співвідношенні керівного складу та допоміжних робітників.

Візуальне представлення динаміки змін у структурі персоналу підприємства за роки відображене на рис. 2.2.

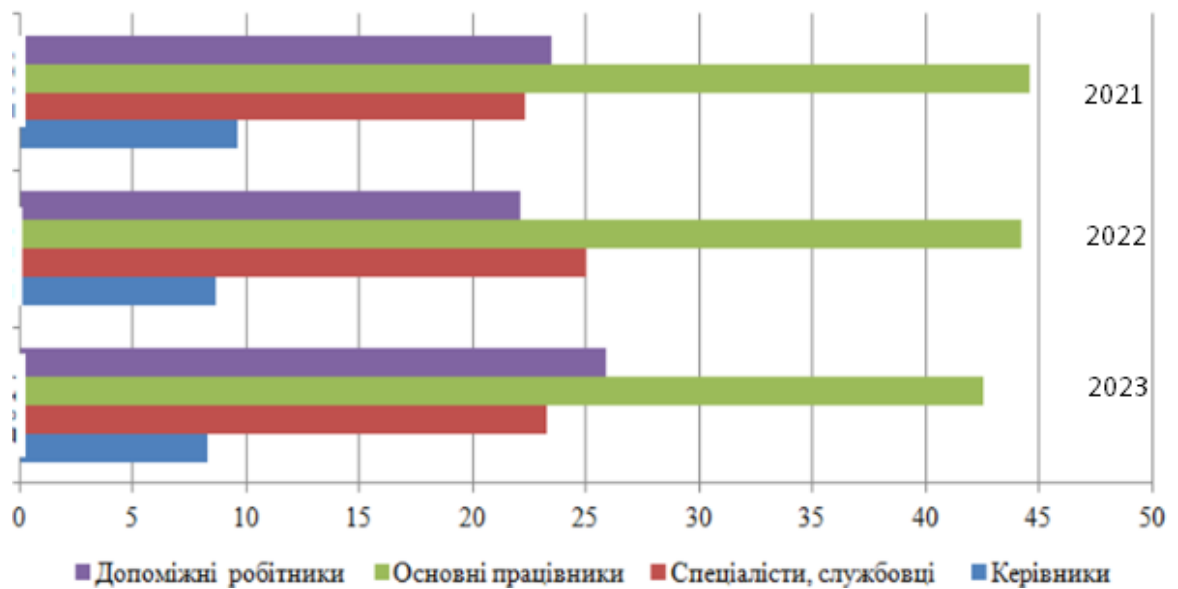


Рис. 2.2 Профіль персоналу підприємства у 2021–2023 роках

Формування професійного складу працівників підприємства визначається особливостями його діяльності, специфікою продукції або послуг, а також рівнем технологічного розвитку.

Поділ персоналу за кваліфікаційними рівнями ґрунтується на їхній здатності виконувати завдання відповідної складності. Кваліфікація керівників, спеціалістів та адміністративного персоналу оцінюється за рівнем освіти, практичним досвідом і стажем роботи на займаній посаді.

Статистична інформація щодо освітнього рівня працівників представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика освітнього рівня персоналу

№ п/п	Освітній рівень	2021	2022	2023
1	Вища освіта	60 (50%)	68 (66%)	75 (80%)
2	Середньо-спеціальна освіта	60 (50%)	36 (34%)	19 (20%)
Разом	Загальна кількість персоналу	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)

Отже, аналіз даних свідчить про зростання кількості працівників з вищою освітою на підприємстві протягом останніх років. Для кращого візуального сприйняття цієї динаміки результати відображено на рис. 2.3.

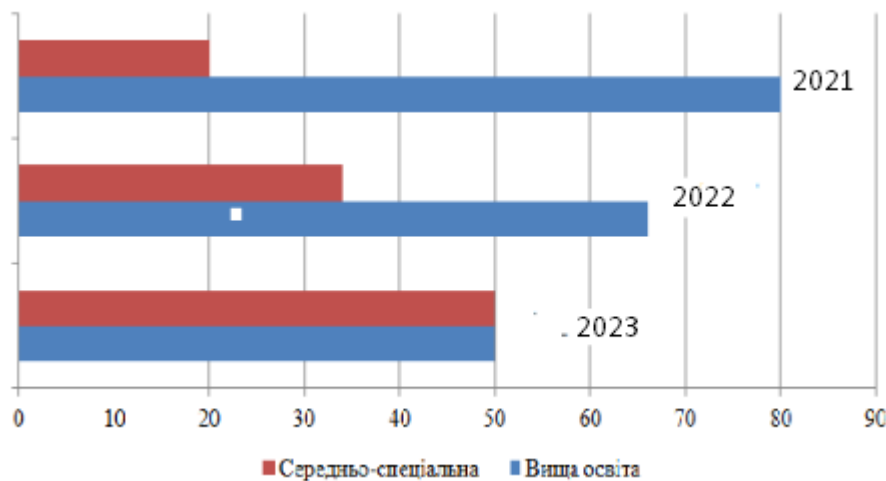


Рис. 2.3 Характеристика освітнього рівня персоналу

Збільшення кількості працівників із вищою освітою свідчить про наявність на підприємстві висококваліфікованих спеціалістів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня браку та збільшенню прибутковості компанії.

Аналіз вікової структури персоналу базується на розподілі працівників за віковими категоріями у загальній чисельності штату. Для детального розгляду цього показника використаємо дані, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу

№ п/п	Вікові категорії	2021	2022	2023
1	Працівники віком від 18 до 39 років	23 (19,2%)	30 (28,9%)	20 (22,3%)
2	Працівники у віці від 40 до 54 років	40 (33,3%)	26 (25%)	31 (33,0%)
3	Працівники віком від 55 років і старше	57 (47,5%)	48 (46,1%)	43 (44,7%)
Разом	Загальна чисельність персоналу	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)

Наочно отримані результати наведені на рис. 2.4.

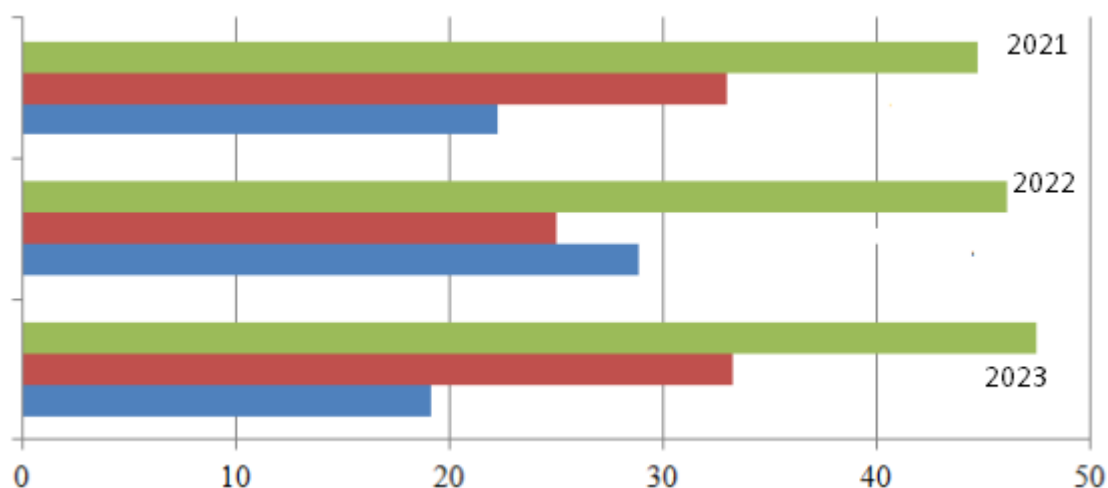


Рис. 2.4 Вікова структура персоналу

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що в період з 2021 по 2023 рік найбільшу частку персоналу підприємства становлять працівники віком від 55 років і старше. Їхня частка перевищує 40% від загальної кількості співробітників.

З одного боку, наявність значної кількості досвідчених фахівців позитивно впливає на якість виробництва, контроль процесів і облік продукції. Проте домінування цієї вікової групи може стати викликом для підприємства в умовах сучасного технологічного розвитку. Молодші працівники у віці від 18 до 39 років, на відміну від старших колег, демонструють більшу адаптивність до цифрових технологій, автоматизації та комп'ютеризації процесів. Це, у свою

чергу, дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці, зменшити витрати часу, знизити собівартість продукції та підвищити прибутковість підприємства завдяки використанню сучасних маркетингових стратегій.

Візуальне відображення отриманих результатів представлено на рис. 2.4.

Ці дані свідчать про наявність недоліків у підходах до роботи з молодими спеціалістами, а також про неефективність діючої системи мотивації працівників.

Для комплексного аналізу кадрової політики підприємства важливе значення мають показники, що відображають динаміку руху персоналу. Вони визначаються як у абсолютних, так і у відносних величинах, характеризуючи рівень плинності кадрів та загальну стабільність колективу.

Деталізовані дані щодо руху персоналу представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Абсолютні показники кадрового руху

Показник	2021	2022	2023
Середня чисельність працівників	120	104	94
Кількість нових працівників	27	22	19
Загальна кількість звільнених	43	32	23
у тому числі:			
– скорочення штатів	12	10	5
– звільнення за власним бажанням	19	22	18

Відносні показники руху персоналу відображають частку працівників, які змінили місце роботи внаслідок зовнішніх професійних переміщень, у загальній чисельності співробітників підприємства. Ці дані містять цінну аналітичну інформацію, що дозволяє оцінити рівень кадрової стабільності та ефективність управління персоналом.

Аналіз руху персоналу за відносними показниками

Рівень плинності кадрів визначається за допомогою формули:

$$ПК = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.о}} 100 \%, \quad (2.1)$$

де:

$Ч_{зв}$ – кількість працівників, які залишили підприємство за власним бажанням або були звільнені з ініціативи керівництва через порушення трудової дисципліни;

$Ч_{с.о}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Для розрахунку інтенсивності прийому персоналу використовується наступна формула:

$$I_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с.о}} 100 \%, \quad (2.2)$$

де:

$Ч_{пр}$ – загальна кількість працівників, прийнятих на роботу за аналізований період.

Інтенсивність обороту кадрів за звільненнями розраховується за формулою:

$$I_{озв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.о}} 100 \%, \quad (2.3)$$

де:

$Ч_{зв}$ – загальна чисельність працівників, які звільнилися за певний період.

Розрахункові показники руху трудових ресурсів на підприємстві наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка відносних показників руху персоналу

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт плинності кадрів	0,225	0,211	0,202
Рівень інтенсивності прийому працівників	0,36	0,31	0,25
Рівень інтенсивності звільнень	0,26	0,21	0,19

Дані свідчать про поступове зниження як плинності кадрів, так і рівня

інтенсивності прийому та звільнень упродовж 2021–2023 років. Це може вказувати на стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

Аналіз показав, що у 2023 році рівень плинності кадрів знизився порівняно з попередніми роками, проте все ще залишається значно вищим за допустимі норми. Оптимальним вважається рівень плинності, що не перевищує 5% на рік. Зменшення цього показника є важливим завданням для підприємства, оскільки кожен звільнений працівник забирає із собою накопичений досвід, професійні навички та соціально-виробничий потенціал, що може негативно позначитися на стабільності та ефективності роботи компанії.

Аналізуючи віковий склад персоналу, можна припустити, що значний рівень плинності кадрів частково спричинений тим, що майже половина працівників перебуває у передпенсійному віці. Така ситуація може негативно впливати на стабільність виробничих процесів та динаміку розвитку підприємства. У зв'язку з цим керівництву варто приділити особливу увагу оновленню кадрового потенціалу, створенню сприятливих умов для залучення молодих спеціалістів, а також розробці дієвих мотиваційних програм, спрямованих на підвищення залученості та продуктивності працівників незалежно від їхнього віку та кваліфікації.

Система стимулювання персоналу на підприємстві переважно зосереджена на матеріальних методах заохочення. Відповідно до Кодексу законів про працю України, підприємство самостійно визначає систему оплати праці, встановлює тарифні ставки, посадові оклади та запроваджує форми матеріального стимулювання. Основні положення щодо оплати праці та преміювання закріплені в положенні про оплату праці працівників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», яке затверджується наказом директора компанії.

Керівництво підприємства дотримується політики забезпечення стабільності системи оплати праці, гарантуючи працівникам мінімальний рівень заробітної плати відповідно до законодавства. У разі впровадження нових умов або змін у чинній системі оплати праці співробітників завчасно повідомляють, щонайменше за два місяці до їх запровадження.

На підприємстві оплата праці відіграє ключову роль як інструмент стимулювання сумлінного виконання обов'язків. Рівень заробітку кожного працівника визначається його особистим трудовим внеском, якістю виконуваної роботи та загальними результатами діяльності підприємства. При цьому максимальний рівень заробітної плати не обмежується. Основою для розрахунку використовується тарифна система оплати праці.

Розмір заробітної плати працівників формується з кількох складових: посадового окладу, доплат та преміальних виплат.

На підприємстві застосовуються різні форми оплати праці залежно від посади та специфіки виконуваних завдань. Керівники та столярі отримують заробітну плату за відрядною системою, тоді як решта працівників оплачується за почасовим методом.

Щодо системи оплати, то керівники отримують фіксований посадовий оклад. Столярі працюють за відрядно-прогресивною схемою, тобто їхня оплата залежить від обсягу виконаної роботи. У разі виконання стандартних завдань заробіток розраховується за встановленими розцінками. Проте в ситуаціях, коли клієнту необхідно терміново виготовити вікна чи двері, майстри можуть працювати понаднормово, що додатково оплачується. Для інших категорій персоналу використовується проста почасова система оплати праці.

Розмір посадових окладів для керівного складу, спеціалістів та адміністративного персоналу визначається директором підприємства відповідно до штатного розкладу. При цьому враховуються посада працівника, рівень його кваліфікації та професійні компетенції.

Конкретний розмір доплат встановлюється керівництвом підприємства з урахуванням специфіки виконуваної роботи. На їх величину впливають такі фактори, як складність та інтенсивність трудового процесу, наявність шкідливих або несприятливих умов, обсяг виконуваних завдань, стратегічна значущість роботи для підприємства, а також професійний рівень працівника.

Аналіз системи оплати праці та преміювання свідчить про те, що рівень заробітної плати працівників безпосередньо залежить від їхніх виробничих

досягнень та результативності роботи підприємства. У разі порушення трудової дисципліни або недотримання технологічних норм до співробітника можуть бути застосовані санкції, зокрема часткове або повне позбавлення преміальних виплат.

Структура заробітної плати, що складається з фіксованої та преміальної частини, у 2021–2023 роках представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка структури фонду оплати праці у 2021–2023 роках

Показник	2021	2022	2023
Основний оклад	75,1%	64,1%	66,1%
Преміальна складова заробітної плати	24,9%	36,0%	34,0%
Загалом	100,0%	100,0%	100,0%

Аналіз фонду заробітної плати за 2021–2023 роки показує, що частка фіксованого окладу у структурі доходів працівників зменшилася у 2022 році, проте у 2023 році відбулося незначне зростання. Водночас преміальна частина оплати праці у 2022 році зросла порівняно з 2021 роком, а в 2023 році дещо знизилася, проте залишається на високому рівні. Така тенденція свідчить про підвищення ролі стимулюючих виплат, що спрямовані на підвищення продуктивності праці та ефективності роботи персоналу.

Частка преміальної складової у структурі заробітної плати становила 24,9% у 2021 році, зросла до 36% у 2022 році, а в 2023 році дещо знизилася, склавши 34%.

Окрім матеріального заохочення, на підприємстві застосовуються й методи соціально-психологічної мотивації. До них належать покращення умов праці шляхом оптимізації робочого простору, облаштування зон для відпочинку, організація корпоративних заходів, святкових подій та інших ініціатив, спрямованих на створення комфортної та сприятливої атмосфери в колективі.

Отже, мотивація персоналу на підприємстві реалізується через

комплексний підхід, що поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Фундамент системи стимулювання формується за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів, які сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності та оптимізації управлінських процесів.

Соціально-психологічні методи мотивації, що застосовуються на підприємстві, сприяють формуванню позитивного мікроклімату в колективі, підвищенню командного духу та зміцненню відчуття належності працівників до компанії. Завдяки стабільному рівню заробітної плати вдається мінімізувати плинність кадрів, що, у свою чергу, дозволяє знизити витрати на пошук та адаптацію нових співробітників.

Щодо економічних методів стимулювання, підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи матеріального заохочення. Використання сучасних підходів до оплати праці, зокрема впровадження партисипативного управління, може стати ключовим інструментом підвищення мотивації. Це передбачає залучення працівників до розподілу прибутку компанії, а також до процесів прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Розрахунок діяльності підприємства свідчить про відсутність активних заходів, спрямованих на покращення умов праці та пошук внутрішніх резервів для підвищення мотивації персоналу. Використовувані методи управління та економічного стимулювання є малоефективними, що призводить до зниження зацікавленості працівників у раціональному використанні наявних ресурсів і зменшує їхню мотивацію до підвищення продуктивності.

Низька результативність внутрішньовиробничих процесів зумовлена кількома факторами. Зокрема, ініціативність і підприємливість виробничих підрозділів не лише не підтримуються, а часто навіть обмежуються. Крім того, виробничі відділи не несуть фінансової відповідальності за ефективність використання виробничих потужностей, трудових та матеріальних ресурсів, що негативно впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

Отже, головне завдання полягає в тому, щоб створити ефективну систему мотивації персоналу, яка дозволить підвищити продуктивність праці при мінімальних витратах. Наразі працівники недостатньо зацікавлені в покращенні результатів діяльності підприємства, що негативно впливає на його загальну ефективність.

Складна економічна ситуація на підприємстві зумовлена недосконалістю чинної системи стимулювання. Основна проблема полягає в тому, що затрачені працівником зусилля не відповідають рівню отримуваної матеріальної винагороди. Це проявляється у застосуванні зниженого коефіцієнта при оплаті понаднормової роботи, відсутності прямої залежності між рівнем доходу працівника та фінансовими показниками компанії тощо.

Вирішення цих питань можливе шляхом розробки та впровадження нової, більш ефективної системи мотивації, яка б враховувала інтереси як працівників, так і підприємства загалом.

Основними недоліками чинної системи мотивації праці на підприємстві є низка проблем, які негативно впливають на продуктивність персоналу та загальну ефективність виробничого процесу.

По-перше, при визначенні посадових окладів і преміальних виплат не враховується додатково відпрацьований час, що знижує мотивацію працівників до інтенсивнішої роботи та призводить до зменшення продуктивності.

По-друге, у деяких випадках застосовується почасова система оплати, навіть коли ключовим критерієм ефективності є обсяг виконаних робіт. Такий підхід не стимулює працівників до підвищення результативності, що негативно позначається на загальних показниках виробництва.

По-третє, управління виробничими підрозділами часто здійснюють особи, які не мають відповідної професійної підготовки, що ускладнює оперативне керування виробничими процесами та знижує їхню ефективність.

Недоліки діючої системи стимулювання персоналу стають особливо помітними у періоди пікового попиту на продукцію. У такі моменти підприємство стикається з труднощами у забезпеченні необхідного обсягу

випуску, оскільки керівництву не вдається залучити працівників до понаднормової роботи на добровільній основі. Водночас найм додаткових працівників на тимчасові посади є нерентабельним рішенням.

Через ці обмеження підприємство не може повністю використати свої виробничі потужності, що негативно впливає на ефективність діяльності. Створення дієвої системи мотивації персоналу, яка б враховувала потреби працівників та виробничі інтереси компанії, є ключовим фактором для підвищення результативності роботи підприємства.

Висновки до розділу 2

Основним завданням у сфері управління економічною ситуацією на підприємстві має стати підвищення зацікавленості персоналу у збільшенні ефективності виробничої діяльності, що дозволить отримувати максимальний прибуток у періоди зростання попиту на продукцію.

Чинні проблеми з мотивацією працівників є наслідком недосконалої системи стимулювання, яка не забезпечує належної відповідності між витраченими зусиллями та рівнем матеріальної винагороди. Це проявляється у використанні знижувальних коефіцієнтів при оплаті понаднормової роботи, відсутності прямого зв'язку між заробітною платою співробітників і фінансовими результатами підприємства.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити та впровадити оновлену систему мотивації, яка враховуватиме інтереси працівників, стимулюватиме продуктивність та сприятиме загальному зростанню ефективності підприємства.

Щоб досягти бажаного результату, потрібно переглянути існуючу систему мотивації персоналу через запровадження інноваційних методів морального та матеріального заохочення, використовуючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти управління. Аналіз системи мотивації співробітників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» вказує на необхідність модернізації

стимулювання з урахуванням сучасних підходів та актуальних тенденцій кадрового менеджменту.

Пропонуємо такі ключові напрямки для модернізації системи заохочення співробітників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»:

- оптимізація управління кар'єрним зростанням;
- впровадження сучасних методів винагородження за працю;
- розширення застосування соціально-психологічних чинників для створення позитивного клімату в колективі.

У третьому розділі дослідження буде детально проаналізовано можливості удосконалення мотиваційної системи за цими напрямками.

РОЗДІЛ 3.

СТВОРЕННЯ ВСЕБІЧНОГО ПЛАНУ ЗАХОДІВ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Використання компенсаційного пакету як основного засобу мотивації співробітників

Загальновідомим є той факт, що персонал підприємства відіграє ключову роль у створенні прибутку, тому працівники мають право на відповідну винагороду. Це може бути реалізовано безпосередньо шляхом участі у статутному капіталі з подальшим отриманням дивідендів або опосередковано через формування фондів матеріального стимулювання, соціального та пенсійного забезпечення. Оскільки не кожне підприємство здатне забезпечити такі механізми винагороди, було розроблено концепцію компенсаційного пакету, який включає як фінансові стимули, так і нематеріальні засоби заохочення.

Компенсаційний пакет – це комплекс винагород, який роботодавець надає співробітнику за застосування його професійних навичок згідно з умовами, погодженими під час прийому на роботу. Його структура та обсяг можуть значно відрізнятися в залежності від посадових обов'язків, стратегії компанії, рівня її конкурентоспроможності, вимог законодавства, стану ринку праці, ринкової інфраструктури та розміру споживчого кошика (рис. 3.1).

Як засіб впливу з боку керівництва він має свої обмеження. Він складається з трьох основних складових: базової оплати праці, додаткових винагород (такі як премії, бонуси та стимулюючі виплати) та соціальних пільг або бенефітів. Базова зарплата гарантує співробітнику компенсацію за його працю або виконання службових обов'язків на конкретній посаді.

Основна заробітна плата, що є стабільною складовою матеріальної винагороди, включає фіксований посадовий оклад (виплату за фактично відпрацьований час) та додаткові компенсаційні нарахування у вигляді доплат і

надбавок.

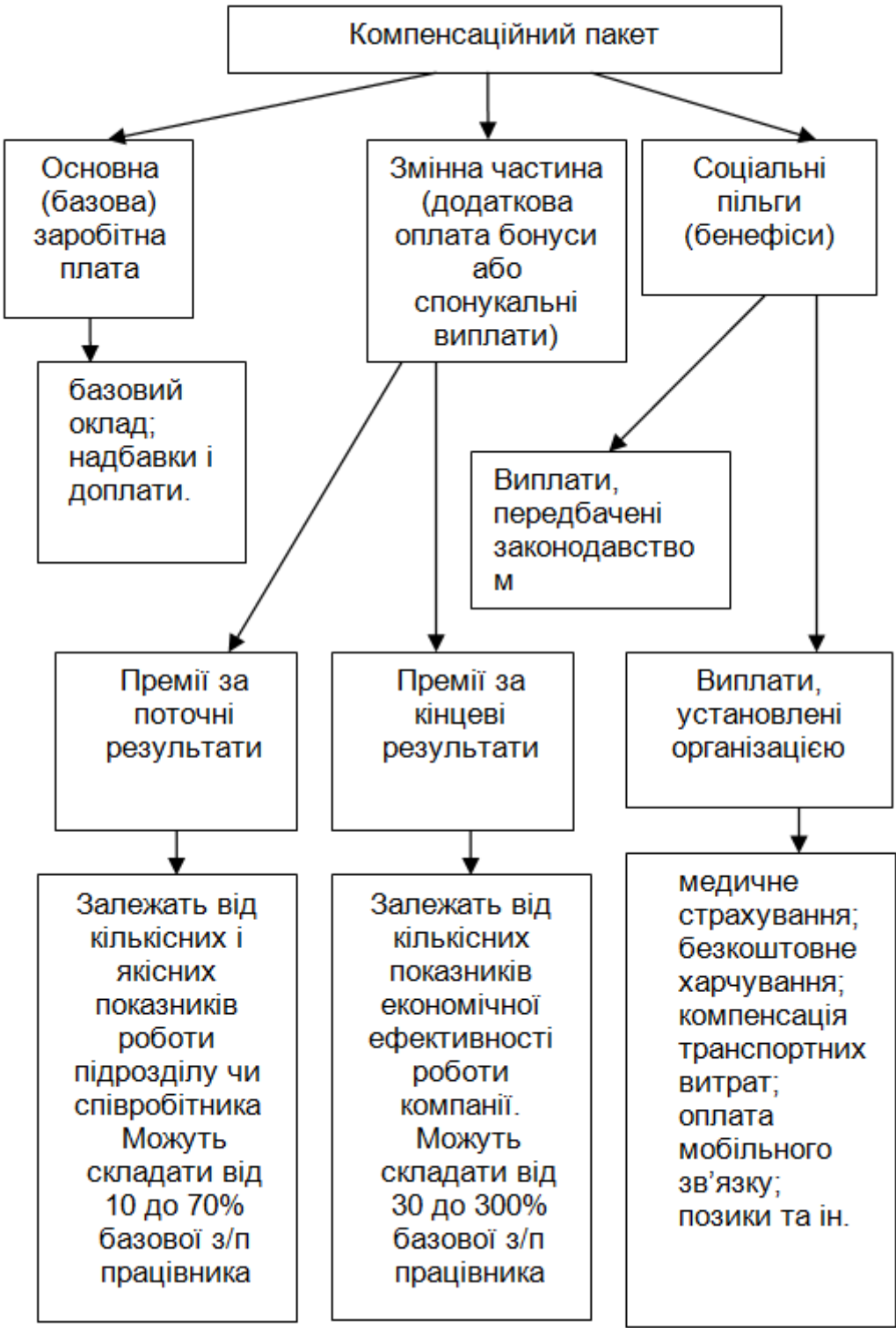


Рис. 3.1 Структура компенсаційного пакету

Розмір посадового окладу працівника встановлюється відповідно до рівня займаної посади або тарифного розряду. Додаткові виплати у вигляді надбавок запроваджуються з урахуванням індивідуальних характеристик співробітника,

таких як володіння іноземними мовами, професійний досвід, тривалість роботи в компанії, ефективність виконання посадових обов'язків тощо. Зазвичай надбавки визначаються у відсотковому співвідношенні до основного посадового окладу.

Основна заробітна плата зберігає свою стабільність протягом тривалого періоду та не має прямої прив'язки до поточних показників результативності співробітника. Вона фактично є гарантованою винагородою за систематичне виконання посадових обов'язків.

Бонусні або стимулюючі виплати є додатковою матеріальною винагородою, яка нараховується за досягнення високих результатів у роботі. До таких виплат належать комісійні, премії за виконання планових показників, частка у прибутку компанії та інші форми заохочення. Вони становлять змінну складову оплати праці та використовуються для врахування ефективності діяльності співробітника, прив'язуючи рівень його доходу до загальних показників успішності компанії, окремого підрозділу або особистих професійних досягнень.

Змінна частина заробітної плати може мати відрядний характер, тобто працівник отримує фіксовану виплату за кожну виготовлену одиницю продукції. Окремим різновидом відрядної оплати є комісійна система або система стимулювання продажів, яка використовується для управління збутом і мотивації торгового персоналу. Розмір змінної частини грошової винагороди може встановлюватися у вигляді відсотка від базової зарплати та коригуватися залежно від рівня продуктивності компанії.

Коефіцієнти коригування змінної частини зарплати можуть залежати від динаміки виручки компанії, рівня виконання або перевиконання планових показників, а також змін у ключових параметрах ефективності діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє встановити пряму залежність між розміром матеріальної винагороди та результатами роботи компанії, особливо для категорій співробітників, для яких складно визначити кількісні критерії продуктивності, зокрема менеджерів, бухгалтерів, юристів, секретарів та

працівників господарського відділу.

Бенефіти або соціальні виплати є формою матеріальної підтримки, яка не залежить від продуктивності чи обсягу виконаної роботи, а надається співробітникам за сам факт їхньої зайнятості в компанії. До таких виплат належать медичне страхування, покриття витрат на відпустку, безкоштовне харчування, компенсація транспортних витрат та інші соціальні гарантії, що можуть бути передбачені законодавством або встановлені внутрішньою політикою підприємства.

Таким чином, у сучасних економічних умовах компенсаційний пакет набуває особливої значущості, оскільки стрімкий розвиток нових підприємств часто супроводжується відсутністю усталених традицій та ефективних механізмів формування системи винагород, яка відповідала б ринковим вимогам. Враховуючи це, українським роботодавцям необхідно оперативно адаптуватися до змін, щоб залучати до своїх компаній висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити прибутковість бізнесу, одночасно реалізуючи власні професійні та фінансові потреби.

При розробці та формуванні компенсаційного пакету менеджер з персоналу повинен керуватися низкою основних принципів:

1. Система винагороди має бути спрямована на стимулювання співробітників до досягнення ключових результатів, необхідних для успіху підприємства. Для цього заробітна плата повинна бути прив'язана до показників продуктивності, таких як фінансовий оборот компанії, рівень прибутковості, виконання планових завдань, покращення якості продукції чи послуг, а також ефективність роботи як окремого співробітника, так і команди в цілому.

2. Система компенсації має поєднувати чіткі правила розрахунку заробітної плати з гнучкістю в адаптації до змін як усередині компанії, так і в зовнішньому середовищі. Вона повинна виконувати не лише мотиваційну функцію, а й слугувати ефективним інструментом управління. Це означає, що керівництво підприємства повинно мати можливість не лише стимулювати співробітників через винагороди, а й застосовувати механізми дисциплінарного

впливу в межах компенсаційної політики.

3. Запровадження нової системи компенсації повинно враховувати інтереси як працівників, так і підприємства. З одного боку, вона не має призводити до погіршення фінансового становища співробітників, а навпаки – забезпечувати можливості для зростання їхньої матеріальної винагороди у порівнянні з попередньою системою. З іншого боку, компенсаційна політика повинна бути економічно обґрунтованою, не створювати надмірного фінансового навантаження на компанію та не підривати її конкурентоспроможність на ринку.

4. Введення нової системи компенсації має супроводжуватися ретельно спланованою комунікацією з працівниками, що передбачає детальне роз'яснення оновлених принципів матеріального заохочення. Крім того, необхідно здійснювати регулярний аналіз ефективності впровадженого компенсаційного пакету, щоб забезпечити його відповідність цілям компанії та очікуванням співробітників.

Формування унікальної системи оплати праці та загальної компенсаційної стратегії компанії не може розглядатися як окремий, незалежний процес. Вона повинна бути тісно інтегрована у загальний цикл стратегічного планування, включати механізми оцінювання та атестації персоналу, а також враховувати актуальні тенденції та динаміку ринку праці.

Перед тим як створювати, коригувати або вдосконалювати компенсаційну політику підприємства, необхідно спочатку провести комплексний аналіз поточного стану системи винагород, що включає такі аспекти:

Десять ключових питань, на які слід знайти відповіді перед тим, як розпочати розробку системи оплати праці в будь-якій компанії:

1. Який тип стратегічного планування діє в компанії – короткостроковий (до одного року) чи довгостроковий (два роки і більше)? Чи залежить період дії системи оплати праці від обраного циклу планування?

2. Скільки різних моделей нарахування заробітної плати буде використовуватися? Чи передбачені окремі схеми оплати для основного,

допоміжного, обслуговуючого та управлінського персоналу?

3. Який підрозділ або фахівці відповідатимуть за розробку та впровадження нової системи оплати праці? Чи це буде фінансовий відділ, HR-служба, департамент з питань праці та зарплати, чи залучені зовнішні консультанти?

4. Яка поточна ситуація на ринку праці? Який рівень заробітної плати пропонують фахівцям вашої сфери? Які до них висуваються вимоги та який соціальний пакет передбачений для таких спеціалістів у конкурентних компаніях?

5. Яку стратегію щодо рівня оплати праці обирає компанія: встановлювати зарплати вище, нижче чи на рівні середньоринкових ставок? Чи має підприємство фінансову можливість і бажання пропонувати працівникам винагороду, що перевищує середній ринковий показник за умови їхньої високої продуктивності?

6. Яким чином система оплати праці буде інтегрована із процесом найму? Як передбачається здійснювати виплати працівникам під час випробувального терміну?

7. Яке співвідношення між основною та змінною частинами заробітної плати планується? Як будуть розподілятися премії та соціальні пільги у загальній структурі компенсацій?

8. Яким чином система оплати праці буде взаємопов'язана з механізмом оцінювання ефективності співробітників?

9. Як система оплати корелюватиме з програмами професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу?

10. Чи передбачена відкритість фінансової політики компанії, чи вона залишатиметься конфіденційною?

Варто підкреслити, що без чітких відповідей на ці питання розроблена система оплати праці не зможе ефективно виконувати функцію управлінського інструменту.

Однак, навіть отримавши відповіді на ці запитання, компанія не

застрахована від труднощів під час розробки та впровадження системи оплати праці. Найпоширенішими причинами неефективного впровадження таких систем є:

1. Недосконалі критерії оцінки роботи: багато методик аналізують не саму ефективність трудової діяльності, а особистість працівника, що не завжди відповідає стратегічним цілям компанії.

2. Відсутність прозорості у механізмах оплати: якщо принципи нарахування зарплати та бонусів залишаються незрозумілими для співробітників, виникають сумніви щодо справедливості системи винагороди.

3. Хибність підходу, заснованого на винагороді за стаж роботи в компанії, а також прямий зв'язок темпів зростання зарплати з рівнем вартості життя. Це призводить до мінімальної різниці в оплаті між високоефективними та менш продуктивними працівниками, що негативно позначається на їхній мотивації та робочій етиці.

4. Вплив суб'єктивного чинника з боку керівництва під час визначення рівня заробітної плати, що може призвести до несправедливого розподілу фінансових ресурсів і зниження довіри серед працівників.

Процес створення компенсаційного пакету, що розпочинається після аналізу поточного стану та визначення принципів мотиваційної системи, включає кілька ключових етапів:

- визначення організаційної структури підприємства;
- детальний аналіз робочих місць;
- формування кваліфікаційних груп для визначення рівня оплати праці;
- встановлення міжкваліфікаційних співвідношень;
- розрахунок базових окладів, визначення доплат і надбавок — побудова системи фіксованої заробітної плати;
- розробка механізмів змінної складової фінансової винагороди;
- формування пакета соціальних пільг та додаткових матеріальних заохочень.

Кожен із цих етапів є важливою складовою ефективної системи мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності працівників і зміцненню конкурентоспроможності компанії.

Під час впровадження або модернізації системи оплати праці першочерговим завданням є забезпечення довіри співробітників до процесу змін у механізмі фінансового винагородження. Будь-які нововведення можуть викликати занепокоєння, а зміни в ключових умовах праці, зокрема в системі оплати, часто сприймаються як засіб посилення контролю чи експлуатації. Віра працівників у чесність керівництва та прозорість розроблених заходів – це фундамент успішного впровадження компенсаційного пакета.

Ефективна реалізація нової системи потребує комплексного підходу, що включає інформування та навчання менеджерів щодо специфіки компенсаційної політики, методів оцінки результативності праці та особливостей застосування нових механізмів оплати. Навіть якщо система винагороди детально розроблена й виглядає ідеально на папері, її неправильна або недостатня комунікація може призвести до зворотного ефекту – нерозуміння, опору та втрати мотивації співробітників.

Саме тому процес донесення інформації про нову систему оплати іноді потребує навіть більше часу та ресурсів, ніж її безпосередня розробка. Грамотна стратегія інформування та відкритий діалог із працівниками є ключовими факторами успішного впровадження змін у компенсаційній політиці компанії.

Процес інформування працівників про нову систему компенсацій повинен включати щонайменше три основні етапи:

1. Початкове ознайомлення – комунікація у письмовому та усному форматі, що детально роз'яснює суть змін, їхні переваги та правила нарахування винагород.
2. Навчальні програми – спеціальні тренінги та моделювання можливих робочих ситуацій, що допоможуть співробітникам зрозуміти, як працює оновлена система оплати та стимулювання.
3. Консультаційна підтримка – постійна допомога співробітникам у

вигляді консультацій, відповідей на запитання та роз'яснення особливостей компенсаційної політики. Важливо визначити відповідальних осіб, які матимуть повноваження консультувати персонал та забезпечувати прозорість процесу.

Такий підхід дозволяє мінімізувати непорозуміння, підвищити довіру до системи винагород та створити комфортні умови для її ефективного впровадження.

Під час оновлення системи компенсацій важливо реально оцінити фінансові можливості компанії щодо виплати передбачених винагород. Нерідко трапляються ситуації, коли розмір комісійних або бонусних виплат досягає такого рівня, що керівництво починає відчувати дискомфорт щодо їх виплати. У таких випадках можуть виникати спроби переглянути або навіть скасувати окремі положення компенсаційної системи заднім числом, що може викликати невдоволення серед співробітників та підірвати довіру до компанії.

Окремим викликом є контроль ефективності впровадженої системи компенсацій. Деякі бонусні виплати або премії мають довгостроковий характер (наприклад, річні премії), і система винагород повинна спрацювати кілька разів, перш ніж співробітники повністю зрозуміють її принципи та почнуть свідомо спрямовувати свої зусилля у необхідному напрямку.

Окрім регулярного аналізу та відстеження об'єктивних показників продуктивності праці, важливо періодично оцінювати рівень задоволеності персоналу новою системою винагород. Для цього можуть використовуватися опитування та анкетування, результати яких допоможуть вчасно коригувати умови та механізми фінансового стимулювання.

Таким чином, розробка компенсаційного пакету – це складний, багатоетапний і тривалий процес. Він не лише має бути добре структурованим на папері, а й відповідати специфіці компанії, соціальним потребам працівників та загальним принципам мотивації. Лише в цьому випадку він зможе ефективно виконувати свою основну функцію – стимулювати продуктивність і залученість персоналу.

Окрім основної грошової винагороди, існують різноманітні форми

додаткового матеріального заохочення, відомі як соціальні пільги або корпоративний соціальний пакет. Ці бонуси, що надаються підприємством, сприяють підвищенню рівня добробуту працівників та покращенню умов їхньої професійної діяльності.

Частина соціальних пільг передбачена на законодавчому рівні та є обов'язковою для всіх роботодавців. До них належать оплачувані основні та додаткові відпустки, виплати у разі тимчасової непрацездатності, спеціальні гарантії для молодих працівників і жінок тощо.

Водночас деякі елементи соціального пакету надаються компаніями добровільно, як частина внутрішньої політики підтримки персоналу. Це можуть бути медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, корпоративне навчання, забезпечення харчуванням та інші привілеї, спрямовані на підвищення мотивації та лояльності працівників.

Яких цілей прагне роботодавець, надаючи працівникам не лише основну заробітну плату, а й додатковий соціальний пакет та пільги? Мотиви можуть бути різними і залежать від загальної стратегії компанії. Серед основних цілей можна виділити:

Залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що є ключовим фактором стабільності та розвитку бізнесу.

Стимулювання продуктивності персоналу, як безпосередньо (через фінансові бонуси), так і опосередковано (створюючи комфортні умови для роботи).

Підвищення іміджу компанії, формування позитивної громадської думки та зміцнення репутації на ринку (PR-ефект).

Покращення добробуту працівників, що сприяє їхній лояльності, мотивації та довгостроковій співпраці з підприємством.

Таким чином, соціальні пільги не лише забезпечують комфортні умови для персоналу, а й є ефективним інструментом стратегічного розвитку компанії.

Сучасні тенденції у сфері компенсаційних пакетів свідчать про зростаючу роль соціальних пільг і виплат у загальній системі мотивації працівників.

Компанії, які активно розвивають соціальну політику, демонструють прагнення не лише до збільшення прибутку, а й до підвищення добробуту своїх співробітників, створення сприятливих умов для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Практика показує, що такі підприємства досягають більшої ефективності, мають високий рівень лояльності персоналу та займають стабільні позиції на ринку, оскільки інвестиції в соціальне забезпечення персоналу позитивно впливають на продуктивність і загальну конкурентоспроможність організації.

3.2 Впровадження системи управління діловою кар'єрою

Кар'єрне зростання є одним із найпотужніших стимулів для підвищення продуктивності та якості роботи персоналу. Його унікальність полягає в тому, що воно поєднує інтереси як працівників, так і роботодавців.

Для співробітників кар'єрний ріст означає можливість самореалізації, професійного розвитку та досягнення особистих цілей. Просування по кар'єрних сходах не лише відкриває ширші перспективи, а й супроводжується збільшенням рівня відповідальності, розширенням повноважень та підвищенням заробітної плати. Окрім того, кар'єрний ріст є підтвердженням значущості працівника у компанії та визнанням його досягнень з боку колег і керівництва.

Для роботодавців розвиток кар'єри співробітників є стратегічним інструментом формування ефективної кадрової політики. Вирощування власних кваліфікованих спеціалістів, які добре знайомі з особливостями бізнесу, дозволяє підприємству розвиватися відповідно до змін ринку та зростаючих викликів. Саме тому грамотне управління кар'єрним розвитком є пріоритетним завданням не лише для HR-служби, а й для керівників усіх рівнів.

Сучасні компанії все більше уваги приділяють кар'єрному стимулюванню, оскільки воно дозволяє максимально ефективно використовувати внутрішній потенціал працівників. Такий підхід включає комплекс заходів, спрямованих на

заохочення результативної праці, професійний розвиток і створення умов для довгострокової співпраці з цінними кадрами.

Кар'єра (від франц. *carrière*) — це поступове досягнення успіху в певній сфері діяльності, будь то професійна, наукова, службова чи суспільна. Вона є результатом усвідомленого вибору людини та її активних дій, спрямованих на професійний або посадовий розвиток. Під час знайомства з новим співробітником HR-менеджеру важливо враховувати, на якому етапі кар'єрного шляху він перебуває. Це дозволяє краще зрозуміти його професійні цілі, рівень амбіційності та найголовніше — особливості індивідуальної мотивації, що є ключовим фактором для ефективного управління персоналом.

Короткий опис етапів кар'єри відображений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні стадії кар'єрного шляху

Стадія кар'єри	Віковий діапазон	Ключові характеристики	Мотиваційні особливості (згідно з Маслоу)
Підготовчий етап	До 25 років	Формування готовності до професійної діяльності, вибір напрямку розвитку	Почуття безпеки, соціальне визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння робочих навичок, удосконалення професійної компетентності	Соціальна інтеграція, прагнення до незалежності
Розвиток	До 45 років	Професійне зростання, закріплення в обраній сфері	Визнання в суспільстві, самореалізація
Фінальний етап	Після 60 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук нових можливостей для навчання і змін	Підтримка соціального статусу
Післякар'єрний період	Після 65 років	Перехід до іншої сфери діяльності, зайнятість у нових напрямках	Потреба у самовираженні через нові види діяльності

Кар'єрне планування є одним із ключових напрямів роботи з персоналом, що спрямований на визначення стратегії професійного розвитку та можливостей просування спеціалістів у компанії.

Цей процес передбачає гармонійне поєднання здібностей, потенціалу та

кар'єрних амбіцій працівника з потребами організації, її стратегічними цілями та планами розвитку. У результаті формується індивідуальна програма професійного та посадового зростання.

На нашу думку, ефективне планування кар'єри в компанії має здійснюватися спільними зусиллями менеджера з персоналу, самого співробітника та його безпосереднього керівника. Для кожного з цих учасників процесу можна запропонувати окремий набір заходів, що відповідають їхнім ролям у кар'єрному плануванні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегія кар'єрного розвитку

Суб'єкт кар'єрного планування	Основні заходи щодо кар'єрного розвитку
Працівник	– початкове ознайомлення та вибір професійного напрямку; – вибір компанії та посадових обов'язків; – адаптація до організаційного середовища; – оцінка перспектив кар'єрного росту та розробка плану розвитку; – реалізація індивідуального кар'єрного шляху.
HR-менеджер	– аналіз кандидатів на етапі прийому на роботу; – визначення відповідності кандидата робочому місцю; – оцінка продуктивності та потенціалу співробітників; – формування кадрового резерву; – додаткове навчання та професійне підвищення кваліфікації; – впровадження програм роботи з кадровим резервом; – організація кар'єрного просування; – запуск нових етапів планування розвитку персоналу.
Керівник підрозділу (лінійний менеджер)	– аналіз ефективності роботи та рівня мотивації працівників; – координація професійного навчання та розвитку персоналу; – ініціювання пропозицій щодо заохочення співробітників; – внесення пропозицій щодо підвищення та кар'єрного

Кар'єрне зростання повинно базуватися не лише на особистих характеристиках працівника, таких як рівень освіти, професійна кваліфікація, ставлення до роботи та внутрішня мотивація, а й на об'єктивних факторах, що

визначають можливості просування. До них належать:

Максимальна кар'єрна вершина – найвища керівна посада, доступна в межах конкретної організації.

Протяжність кар'єрного шляху – загальна кількість посадових позицій, які співробітник може пройти від стартової до найвищої точки кар'єри в компанії.

Коефіцієнт рівня позиції – співвідношення між числом працівників на поточному посадовому рівні та кількістю тих, хто обіймає посади на наступному ієрархічному щаблі.

Індекс потенційної мобільності – співвідношення кількості вакансій на вищому рівні в певний проміжок часу до кількості співробітників, які обіймають посади на поточному рівні.

Ці об'єктивні показники допомагають оцінити реальні перспективи кар'єрного зростання та дають змогу працівникам ефективно планувати свій розвиток у межах організації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра може розвиватися двома шляхами: бути перспективною, відкриваючи широкі можливості для просування, або обмеженою, що створює кар'єрний глухий кут. Відповідно, кар'єрний шлях співробітника може бути як тривалим, так і досить коротким.

Ефективне кар'єрне планування передбачає узгодження особистих амбіцій працівника з реальними можливостями, які надає організація. Важливим етапом цього процесу є визначення методів та інструментів досягнення кар'єрних цілей, зокрема моделювання оптимальних кар'єрних маршрутів.

Менеджер з персоналу ще на етапі прийому кандидата повинен прогнозувати потенційний розвиток його кар'єри та обговорити з ним можливі перспективи, враховуючи індивідуальні особливості, мотивацію та очікування.

Одна й та сама кар'єрна траєкторія може бути привабливою для одного працівника та абсолютно нецікавою для іншого, що безпосередньо вплине на їхню ефективність та рівень залученості в робочий процес.

Комплексний підхід до управління кар'єрним процесом повинен охоплювати взаємопов'язані елементи, такі як стратегічні цілі, функції,

методики, принципи, організаційну структуру та кадрові ресурси, що відповідають за розвиток кар'єри. Цілі цієї системи мають бути узгоджені із загальними завданнями управління персоналом, але водночас враховувати специфіку діяльності компанії у сфері розвитку людських ресурсів.

На нашу думку, основні завдання системи управління кар'єрним процесом у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» можуть включати:

- Розвиток професійного потенціалу – ефективне формування, удосконалення та оптимальне використання компетенцій як окремих менеджерів, так і компанії в цілому.
- Збереження корпоративної культури та досвіду – забезпечення наступності професійних знань і традицій організації.
- Гармонізація кар'єрних очікувань – створення механізмів взаєморозуміння між працівником і компанією щодо перспектив розвитку та можливостей кар'єрного зростання.
- Створення сприятливих умов для кар'єрного просування – підтримка персоналу в його професійному розвитку та побудові кар'єри в межах організації.

Ця система спрямована на підвищення ефективності кадрового потенціалу, зміцнення корпоративної ідентичності та довгострокову мотивацію співробітників.

Тому, основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» відповідно до поставлених цілей будуть:

- аналіз та дослідження питань, пов'язаних із визначенням потреби в управлінських кадрах, їх професійним розвитком і кар'єрним просуванням; прогнозування змін і кадрових переміщень на ключових керівних посадах.
- розробка стратегії професійного розвитку, що включає навчання, стажування та інші форми підвищення кваліфікації, а також впровадження процедур оцінювання, посадових змін (підвищення, ротація) керівного складу та управління кар'єрними процесами на рівні всього підприємства;
- формування організаційного простору відповідно до стратегічних

цілей компанії, можливостей підприємства, потреб і потенціалу персоналу, що передбачає не лише організаційне проектування, а й впровадження додаткових кар'єрних механізмів, таких як кваліфікаційні сітки та система статусного зростання.

- організація навчальних процесів, включаючи підготовку працівників до самостійного управління власною кар'єрою, проведення оцінювання, адаптаційних заходів, професійної орієнтації, а також конкурсного відбору кандидатів на управлінські посади;

- стимулювання кар'єрних амбіцій керівників шляхом створення умов для самостійного управління кар'єрою, розвитку навичок самомаркетингу (особистого позиціонування, самопрезентації) та самоменеджменту;

- управління кар'єрними процесами, запобігання кризовим ситуаціям, коригування можливих відхилень від стандартних кар'єрних моделей, включаючи профілактику надмірної кар'єризovanості;

- налагодження взаємодії між різними структурними рівнями системи управління кар'єрою для ефективної координації дій;

- контроль за реалізацією кар'єрних програм, оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері кар'єрного розвитку на основі визначених показників результативності.

Досягнення високої ефективності у реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» можливе завдяки їхній комплексній інтеграції та поєднанню у різноманітні технології. Окрім загальноприйнятих методів роботи з персоналом, таких як управління за цілями, система навчання, адаптація нових співробітників та професійна орієнтація, необхідно впроваджувати й спеціалізовані кар'єрні інструменти.

До таких специфічних методик належать формування кадрового резерву для подальшого просування, індивідуальне психологічне консультування щодо кар'єрного розвитку, а також створення кар'єрограм, які дозволяють моделювати оптимальні траєкторії зростання працівників відповідно до їхніх компетенцій та цілей компанії.

Технологія управління за цілями передбачає впровадження системи регулярного звітування менеджерів усіх рівнів перед своїм керівництвом щодо виконаної роботи, наприклад, на щоквартальній основі.

Окрім таких переваг, як підвищення мотивації персоналу, покращення контролю за досягненням результатів та своєчасне коригування поставлених завдань, цей підхід також сприяє зміцненню комунікації між керівниками, забезпеченню спадкоємності управлінських компетенцій та передачі професійного досвіду. Крім того, він дозволяє ухвалювати більш зважені та ефективні рішення щодо кар'єрного розвитку співробітників.

Досягнення поставлених цілей, ефективна реалізація функцій та впровадження технологій управління кар'єрним процесом у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» мають ґрунтуватися на ключових принципах. На нашу думку, серед основних можна виділити такі:

Колегіальність у прийнятті рішень щодо кар'єри – залучення до процесу керівництва, HR-служби та самого співробітника для забезпечення об'єктивності.

Баланс між цілями компанії та особистими кар'єрними прагненнями співробітників – створення можливостей для професійного розвитку персоналу, що відповідають стратегічним інтересам підприємства.

Безперервність кар'єрного розвитку – системне навчання, підвищення кваліфікації та поступове просування співробітників відповідно до їхніх компетенцій.

Прозорість оцінювання та кар'єрного просування – чітко визначені процедури, відкритий доступ до інформації про вакансії, умови їх заміщення та критерії відбору.

Раціональність та економічна ефективність процесу розвитку кадрів – інтеграція навчання в робочий процес, принцип «нові знання – для нової посади», що мінімізує витрати та максимізує результат.

Дотримання цих принципів дозволить забезпечити ефективне управління кар'єрним зростанням персоналу, підвищити мотивацію працівників та сприяти

довгостроковому розвитку компанії.

Реалізація цілей, завдань і функцій управління кар'єрним процесом у такій організаційній моделі рівномірно розподіляється між лінійними керівниками та спеціалістами з управління персоналом.

У цьому контексті ключова роль кадрової служби полягає в координації процесу кар'єрного розвитку, наданні консультаційної підтримки, а також у забезпеченні об'єктивності під час ухвалення рішень щодо посадового зростання та інших форм кар'єрного просування, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів.

Система управління кар'єрним розвитком у компанії повинна охоплювати комплекс організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних та морально-етичних інструментів, спрямованих на професійне зростання та просування працівників.

У межах цього механізму важливо поєднувати різні методи впливу, зокрема:

Закріплення стандартів кар'єрного розвитку – визначення умов і вимог до професійного просування в посадових інструкціях, корпоративних регламентах та статуті компанії.

Формування корпоративної культури – створення робочого середовища, яке підтримує прагнення до кар'єрного зростання як форми самореалізації, водночас засуджуючи кар'єризм як надмірну орієнтацію на статус і привілеї на шкоду командним цінностям та етичним нормам.

Фінансове та матеріальне стимулювання – впровадження механізмів заохочення кар'єрного розвитку через відповідні системи винагороди та преміювання.

Грамотне поєднання цих методів дозволяє не лише мотивувати співробітників до професійного зростання, а й формувати культуру відповідального лідерства та ефективного управління персоналом.

Процес управління кар'єрою повинен бути результатом комплексної взаємодії системних і механізмів впливу, забезпечуючи послідовність дій, спрямованих на розвиток, відбір і просування персоналу в межах організації. Він

включає визначення стратегічних цілей кар'єрного зростання, аналіз поточної ситуації, виявлення розбіжностей між бажаним і реальним станом, а також розробку та впровадження ефективних заходів для їх усунення. Це дозволяє забезпечити системний підхід до кар'єрного планування, узгоджений як із потребами організації, так і з індивідуальними очікуваннями працівників.

Кар'єрне управління як стратегічний підхід до розвитку людських ресурсів має бути інтегрованим у всі ключові елементи системи управління персоналом, включаючи її функції та технології. Це не ізольований процес, а невід'ємна частина загальної кадрової політики, що впливає на всі аспекти роботи з персоналом. Саме тому управління кар'єрним розвитком є складним, багатовимірним і комплексним завданням, яке потребує системного підходу та врахування як організаційних, так і індивідуальних факторів.

Надання компанією можливостей для кар'єрного розвитку співробітників може базуватися на простих програмах, що включають навчальні курси та консультаційну підтримку, поступово розширюючись до більш структурованих планів кар'єрного зростання. При грамотному впровадженні такі ініціативи не потребують значних фінансових витрат, водночас вони можуть суттєво підвищити мотивацію персоналу, стимулюючи їхній професійний розвиток і лояльність до компанії.

Розроблювана програма кар'єрного просування у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» повинна включати такі ключові елементи:

1. надання всебічної інформації про доступні вакансії, а також вимоги до кваліфікації, необхідної для їх зайняття;
2. визначення прозорого механізму, за яким кваліфіковані працівники можуть претендувати на ці посади, а також сприяння у формуванні індивідуальних кар'єрних цілей;
3. стимулювання відкритого та конструктивного діалогу між співробітниками та їхніми керівниками щодо перспектив кар'єрного розвитку.

Для забезпечення стабільного мотиваційного ефекту програми кар'єрного розвитку повинні: регулярно впроваджуватися в компанії, бути доступними для

всіх співробітників і адаптуватися відповідно до результатів оцінки їхньої ефективності.

Головною метою таких програм є гармонійне поєднання інтересів та кар'єрних прагнень працівників із поточними та перспективними можливостями просування в межах підприємства.

Серед формалізованих, але менш поширених підходів виділяють спеціалізовані семінари та центри самооцінки. В таких центрах проводиться комплексний аналіз управлінських навичок менеджерів, що включає оцінку їхньої здатності до розв'язання проблем, ефективної комунікації, формування цілей, прийняття рішень, управління конфліктами, а також навичок відбору та навчання персоналу.

В умовах сучасної ситуації для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» доцільнішим виглядає впровадження неформального підходу до консультування співробітників щодо їхнього кар'єрного розвитку. Для цього в управлінський функціонал необхідно включити обов'язок надання консультаційних послуг працівникам з питань кар'єрного зростання.

Ключовим фактором успішної реалізації системи управління кар'єрою та її стимулюючого впливу є створення ефективної комунікаційної інфраструктури всередині компанії. У ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» доцільним буде впровадження публічної та систематичної системи інформування про наявні вакансії. Однак ефективне функціонування такої практики потребує більшого, ніж просто розміщення оголошень – важливо забезпечити інтерактивний формат комунікації, що включає роз'яснювальну роботу, можливість отримання додаткової інформації та персоналізоване кар'єрне консультування.

Під час організації процесу інформування про вакансії необхідно дотримуватися таких ключових принципів:

- Співробітники повинні отримувати інформацію не лише про відкриті вакансії, але й про фактичні кадрові зміни, зокрема внутрішні переміщення та підвищення.
- Оголошення про наявність вакантних посад має надходити не менше

ніж за п'ять-шість тижнів до початку зовнішнього набору, що забезпечує пріоритет внутрішнім кандидатам.

- Всі правила відбору повинні бути прозорими, однаковими для всіх працівників та дотримуватися без винятків.

- Критерії оцінювання кандидатів і процедура відбору повинні бути чітко сформульовані, щоб уникнути будь-яких непорозумінь.

- Працівники, які подали заявку на вакансію, але не були обрані, мають отримати офіційне письмове повідомлення із поясненням причин відмови.

Запропоновані заходи створюють фундамент для ефективного функціонування системи управління кар'єрою в компанії. Подальший розвиток цієї системи повинен базуватися на глибокому аналізі потреб і очікувань співробітників, що дозволить удосконалювати існуючі механізми стимулювання та адаптувати їх до змінюваних умов.

Загалом, кар'єрне консультування може стати цінним інструментом для керівництва, допомагаючи краще розуміти мотиваційні чинники персоналу, що, своєю чергою, дасть змогу коригувати та оптимізувати підходи до стимулювання праці.

Таким чином, грамотно розроблена система управління кар'єрою сприятиме тому, що працівники зможуть чіткіше визначати власні амбіції та кар'єрні перспективи, отримувати актуальну інформацію про можливості зростання всередині компанії та узгоджувати свої цілі з корпоративною стратегією. Крім того, впровадження такої системи дозволить знизити ризик професійного вигорання та забезпечити ефективне використання людського капіталу, що є критично важливим для довгострокового успіху підприємства.

3.3 Розвиток сучасної системи соціально-психологічних факторів у мотиваційному управлінні персоналом

Соціально-психологічні методи виступають важливими інструментами регулювання міжособистісних, ідеологічних, етичних та соціальних взаємин у робочому середовищі. Велика кількість психологічних чинників безпосередньо впливає на продуктивність праці, а їхнє грамотне використання дозволяє керівнику не лише ефективно взаємодіяти з окремими співробітниками, а й формувати згуртований колектив із спільними цілями та пріоритетами.

Для досягнення високої ефективності управління командою необхідно глибоко розуміти морально-психологічні особливості кожного працівника, а також соціально-психологічні характеристики окремих груп. Це дає можливість створювати оптимальні умови для розвитку співробітників, підвищення рівня їхньої мотивації та формування здорової корпоративної культури.

Соціально-психологічні методи являють собою комплекс спеціальних прийомів, спрямованих на вплив як на міжособистісні відносини в колективі, так і на соціальні процеси, що формуються в робочому середовищі. Ці методи поділяються на дві основні групи: соціальні та психологічні.

Соціальні методи допомагають визначити роль і позицію кожного співробітника в колективі, ідентифікувати неформальних лідерів і підтримати їхній вплив, узгодити мотивацію працівників із загальними цілями підприємства, покращити комунікацію та ефективно вирішувати конфлікти в команді.

Використання соціально-психологічних підходів у мотивації персоналу неможливе без створення атмосфери довіри та відкритості у взаєминах між керівництвом і співробітниками. Важливим елементом успішного стимулювання є постійне, точне та прозоре інформування працівників щодо поточної економічної ситуації на підприємстві, змін у ринкових умовах, перспектив розвитку компанії, запланованих заходів та оцінки ефективності їх реалізації.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації співробітників у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» передбачають необхідність ефективнішого застосування соціально-психологічних підходів та управлінських концепцій. Основними напрямками покращення мотиваційних методів у цьому контексті є: створення та підтримка позитивного психологічного

середовища в колективі, вдосконалення механізмів управління конфліктами, а також розвиток корпоративної культури підприємства.

Сприятливий психологічний клімат – це середовище, в якому кожен співробітник займається цікавою та важливою для нього роботою, чітко розуміє свою роль у структурі компанії та задоволений нею. У такій атмосфері компетенції працівників не перетинаються, що допомагає уникати серйозних суперечностей, а всередині колективу панує взаємна підтримка. Водночас позитивний психологічний клімат не передбачає дружніх або романтичних відносин між співробітниками, адже такі сильні емоційні зв'язки можуть створювати напруження, підвищені очікування та порушувати баланс ділового спілкування, що негативно впливає на робочу атмосферу.

Формування здорового психологічного клімату в колективі – це тривалий процес, що вимагає значних зусиль. Для його створення необхідні високі управлінські навички керівника, здатність ефективно організовувати робочі процеси та управляти персоналом. Водночас навіть у найсприятливішій атмосфері конфлікти неминучі, адже вони є природним проявом різних точок зору на одну й ту саму проблему. Відсутність конфліктів може свідчити про застій у розвитку колективу.

Якщо суперечливі ситуації вирішуються шляхом пошуку компромісу і взаєморозуміння, такі конфлікти стають конструктивними та сприяють покращенню робочих процесів. Керівник має заохочувати подібні функціональні дискусії, оскільки вони залучають працівників до управлінського процесу через збори, обговорення та наради. Однак, якщо компромісу досягти не вдалося і сторони залишаються при своїх позиціях, конфлікт набуває деструктивного характеру.

Цілковито уникнути конфліктів неможливо, оскільки багато їхніх причин не залежать від керівника. Проте кваліфіковане управління дозволяє зменшити їхній негативний вплив і спрямувати взаємодію колективу в конструктивне русло.

Керівному складу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» у процесі вдосконалення

системи управління конфліктами слід зважати на те, що, хоча конфлікти є неминучими, важливо мінімізувати їхній деструктивний вплив. Деструктивні конфлікти негативно позначаються на моральному стані працівників, знижують рівень командної взаємодії та зменшують загальну ефективність компанії.

Менеджерам варто зосередитися на профілактиці таких конфліктів, контролюючи перебіг конструктивних суперечок, які сприяють розвитку та покращенню робочих процесів. Якщо ж виникає деструктивний конфлікт, необхідно оперативно визначити його першопричину та, за можливості, усунути її. Важливо також досягти компромісу між сторонами, водночас мінімізуючи негативні наслідки, які можуть вплинути на функціонування колективу та загальну продуктивність організації.

Щоб запобігти деструктивним конфліктам і не допустити перетворення конструктивних суперечок на руйнівні, підприємство може впровадити систему раннього виявлення та управління конфліктними ситуаціями. Така система спрямована на стимулювання позитивних наслідків конфліктів і включає комплекс заходів, зокрема:

- Чітке формулювання та роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і співробітників.
- Створення та підтримку здорового мікроклімату в колективі.
- Розвиток корпоративної культури та визначення стратегічних цілей організації.
- Заохочення працівників до активної участі у вирішенні організаційних завдань.

Завдяки цій системі керівники зможуть оперативно виявляти потенційні конфлікти, визначати їхні першопричини та своєчасно втручатися для мінімізації ризиків. Це дозволить уникати таких негативних наслідків, як формалізація відносин, психологічна напруженість у колективі та зниження продуктивності.

Отже, реалізація дієвої системи управління конфліктами забезпечить стабільність діяльності підприємства, оптимізацію управлінських процесів і формування сприятливого робочого клімату.

Організаційна культура відіграє значну роль у розвитку конфліктних ситуацій та підтримці позитивного мікроклімату в колективі. Вона існує незалежно від того, чи застосовуються керівництвом спеціальні методи її формування. Однак, якщо культура організації не керується свідомо, вона може мати демотивуючий ефект на співробітників, нівелюючи вплив стимулюючих факторів.

Разом з тим, організаційну культуру можна цілеспрямовано розвивати та підтримувати, використовуючи ефективні управлінські підходи. На сьогодні її формування є ключовим елементом системи мотивації персоналу, оскільки саме вона створює спільні цінності, правила взаємодії та загальну атмосферу в компанії, що безпосередньо впливає на ефективність роботи колективу.

У табл. 3.4 представлено розроблені нами методи створення та підтримки організаційної культури. Запропоновані підходи рекомендовано до впровадження керівництвом ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» з метою зміцнення організаційної структури управління та підвищення її ефективності.

Методи підтримки організаційної структури та ефективного управління підприємством

№	Метод / Напрямок удосконалення	Основні принципи та вплив
1	Приклад поведінки керівника	Працівники найкраще засвоюють нові стандарти та моделі поведінки через наслідування. Саме тому керівник має бути взірцем професійного ставлення до роботи, демонструвати відповідальність та трудову етику, що мотивує підлеглих до розвитку.
2	Мотиваційні заяви та звернення керівництва	Формування корпоративної культури потребує не лише раціональних аргументів, а й емоційної підтримки. Надихаючі гасла на кшталт «Ми створюємо майбутнє!», «Якість – основа нашого успіху!», «Разом – до перемоги!» зміцнюють командний дух і підвищують мотивацію працівників.
3	Навчання професійний розвиток персоналу	Освіта відіграє ключову роль у розвитку кадрового потенціалу. Навчальні програми допомагають не тільки розширювати знання та навички, а й формувати правильне ставлення до роботи, підвищувати продуктивність та залученість співробітників у досягнення стратегічних цілей компанії.
4	Адаптація системи стимулювання до потреб працівників	Система мотивації має підтримувати ефективну поведінку персоналу, сприяти досягненню результатів і відповідати корпоративним цінностям. Розбіжність між обіцяними та реальними стимулами може суттєво знизити довіру до керівництва.
5	Принципи відбору персоналу	Підбір кадрів значною мірою формує корпоративну культуру. Чим більше компанія заохочує ініціативність і самостійність у прийнятті рішень, тим ефективнішою буде система управління та загальна продуктивність працівників.
6	Кадрові традиції та внутрішній порядок	Організаційна культура закріплюється через традиції, регламенти та корпоративні правила. Будь-яке порушення встановлених принципів може негативно вплинути на командну динаміку та ефективність взаємодії в колективі.
7	Використання корпоративної символіки	Активне впровадження фірмової символіки в інтер'єрі компанії, на робочому одязі, у сувенірній продукції та рекламних матеріалах зміцнює ідентичність співробітників, посилює їхню лояльність і формує відчуття гордості за приналежність до організації.

Для оцінки впливу соціально-економічних методів мотивації на ефективність праці необхідно впроваджувати їх за умов незмінності інших елементів стимулюючої системи. Такий підхід дозволяє чітко визначити ступінь впливу нематеріальних заохочень на продуктивність працівників, порівняти їхню ефективність із матеріальними стимулами та обрати найбільш результативний варіант.

У вдосконаленій системі мотивації, запропонованій для підприємства, ключову роль відіграватимуть матеріальне стимулювання та програма управління кар'єрним зростанням. Водночас соціально-психологічні методи залишатимуться допоміжним, проте не менш значущим інструментом підтримки мотивації та формування сприятливого робочого середовища.

Висновки до розділу 3

Одним із ключових елементів системи мотивації персоналу є компенсаційний пакет, який включає як матеріальні, так і нематеріальні форми винагороди. Він являє собою комплекс привілеїв та заохочень, які роботодавець готовий надати працівникові в обмін на його професійні навички та виконання посадових обов'язків відповідно до умов трудового договору.

Структура та обсяг компенсаційного пакета можуть суттєво відрізнятися в різних компаніях, оскільки вони формуються з урахуванням ряду факторів, зокрема: рівня посади, стратегії розвитку підприємства, конкурентоспроможності організації, законодавчих вимог, стану ринку праці, особливостей ринкової інфраструктури та загального рівня добробуту в суспільстві.

Таким чином, у сучасних економічних умовах компенсаційний пакет набуває особливої значущості, оскільки стрімке зростання нових підприємств часто супроводжується відсутністю напрацьованих традицій та ефективних механізмів розробки й удосконалення системи винагород, яка б відповідала

вимогам ринкової економіки.

Зважаючи на це, українським роботодавцям слід оперативно адаптуватися до нових реалій, аби створити конкурентоспроможні умови для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Це дозволить не лише зміцнити кадровий потенціал компаній, а й забезпечити їхню фінансову стабільність, оскільки мотивовані й професійні працівники сприятимуть зростанню прибутків та реалізації стратегічних цілей бізнесу.

Під час запровадження або оновлення системи оплати праці першочерговим завданням є створення довіри працівників до процесу змін у механізмі фінансової винагороди. Будь-яке нововведення може викликати скептицизм, а зміни у важливих аспектах трудових відносин, зокрема у системі оплати, нерідко сприймаються як спосіб посилення контролю чи експлуатації. Саме тому рівень довіри персоналу до керівництва компанії та до впроваджуваних заходів відіграє вирішальну роль у реалізації компенсаційної політики.

Необхідно забезпечити якісне інформування та підготовку керівників щодо нової системи оплати, методів оцінки результативності праці та механізмів її застосування. Якщо цей етап буде проігнорований або реалізований неефективно, навіть найкраща система винагороди, яка виглядає ідеально на папері, може виявитися непридатною на практиці через непорозуміння чи неправильну комунікацію.

Саме тому розробка механізму інформування працівників про нову систему оплати праці нерідко потребує більше часу та ресурсів, ніж створення самої компенсаційної моделі. Чітка, прозора та своєчасна комунікація дозволяє мінімізувати спротив, підвищити рівень залученості персоналу та забезпечити успішне впровадження змін.

Одним із найпотужніших стимулів підвищення продуктивності та якості роботи є можливість кар'єрного зростання для співробітників. Важливість цього процесу пояснюється тим, що він одночасно задовольняє як потреби роботодавця у кваліфікованих кадрах, так і прагнення працівників до

професійного розвитку та самореалізації.

Кар'єрне планування є невід'ємною частиною кадрової політики компанії та спрямоване на формування стратегії кар'єрного просування персоналу. Це комплексний процес, який передбачає гармонізацію здібностей, потенціалу та амбіцій працівника з актуальними потребами та довгостроковими цілями організації. В результаті формується індивідуальна програма професійного розвитку та кар'єрного зростання, що дозволяє як компанії, так і співробітникам ефективно досягати поставлених цілей.

Система управління кар'єрним розвитком на підприємстві повинна базуватися на комплексному підході, який об'єднує організаційно-адміністративні, соціально-психологічні, економічні та етичні методи стимулювання професійного зростання співробітників.

У межах цього механізму необхідно застосовувати такі ключові інструменти, як закріплення вимог і умов кар'єрного просування у посадових інструкціях та внутрішніх регламентах компанії. Важливим аспектом є розвиток корпоративної культури, яка заохочує кар'єрне зростання як спосіб самореалізації в межах компанії, водночас засуджуючи кар'єризм, що ґрунтується виключно на прагненні до статусу та привілеїв, нехтуючи при цьому морально-етичними принципами.

Крім того, необхідно запроваджувати ефективні механізми матеріального та фінансового стимулювання кар'єрного просування, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та формуванню довгострокової зацікавленості у професійному розвитку всередині організації.

Менеджерський склад ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП» при розбудові системи управління конфліктами має зосереджувати увагу на мінімізації деструктивних конфліктів, визнаючи при цьому, що суперечності в робочому середовищі є неминучими. Важливо розмежовувати конфлікти, що сприяють розвитку та вдосконаленню командної роботи, і ті, які підривають ефективність організації.

Деструктивні конфлікти негативно впливають на загальний психологічний клімат у колективі, знижують рівень задоволеності працівників, послаблюють

командну співпрацю та можуть призвести до падіння продуктивності підприємства. Завдання менеджера – вчасно ідентифікувати ознаки потенційного конфлікту, запобігати його ескалації та підтримувати здорову комунікацію між працівниками.

У разі виникнення деструктивного конфлікту необхідно не лише ліквідувати його причину або знайти компромісне рішення, а й мінімізувати негативні наслідки для колективу та організації в цілому. Це дозволить зберегти ефективність команди та підтримати стабільний робочий процес.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне управління мотивацією персоналу є одним із пріоритетних завдань сучасних менеджерів, оскільки саме воно визначає продуктивність роботи як окремих підрозділів, так і організації в цілому.

Мотивація в широкому розумінні – це сукупність чинників, що стимулюють людину до здійснення певних дій.

З погляду людської поведінки мотивація – це усвідомлений процес вибору певного виду діяльності під впливом поєднання зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів.

Мотивація, як одна з основних функцій менеджменту, передбачає спонукання себе та інших до активної діяльності через формування мотивів поведінки, що сприяють досягненню як особистих, так і корпоративних цілей.

Сутність функції мотивації полягає у виявленні потреб персоналу та створенні умов для їх задоволення в межах організації, розробці системи винагороди за виконану роботу, впровадженні різних форм оплати праці, а також застосуванні стимулів для підвищення ефективної взаємодії працівників як у колективах, так і в компанії загалом.

Мотивація персоналу дозволяє керівництву підприємства вирішувати такі завдання:

- залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів у компанії;
- визнання досягнень працівників для подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація зацікавленості керівництва у високих результатах роботи співробітників;
- популяризація успіхів найкращих працівників;
- впровадження різних форм заохочення та визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі через відповідні механізми визнання;

- підвищення рівня трудової активності персоналу.

В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації внутрішніх мотивів співробітників та створення зовнішніх стимулів, що сприяють їх залученню до продуктивної діяльності. Основна мета мотивації – створення умов, які заохочують працівників до досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю. У загальному вигляді процес мотивації можна розділити на кілька етапів: виявлення потреб працівників, формування та розвиток їхніх мотивів, управління ними для коригування поведінки відповідно до цілей підприємства, а також адаптація мотиваційної стратегії залежно від рівня досягнутих результатів.

Дослідження системи мотивації праці на підприємстві виявило, що управління персоналом здійснюється шляхом поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Основу стимулювання працівників формують організаційно-технічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління трудовою діяльністю.

На основі проведеного аналізу техніко-економічних показників та оцінки кадрового складу підприємства було виявлено ключові проблеми у чинній системі мотивації праці:

- недостатня ефективність внутрішньовиробничих процесів, що зумовлена відсутністю підтримки ініціативи та підприємницького підходу у виробничих підрозділах, а подекуди навіть їхнім обмеженням;
- застосування почасової форми оплати праці в умовах, де важливим є кількісний результат, що призводить до зниження загальної продуктивності;
- нерозкритий потенціал працівників через відсутність системного підходу до кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Слабкі сторони системи стимулювання персоналу особливо загострюються в періоди зростаючого попиту на продукцію, коли ефективність роботи колективу відіграє ключову роль. В такі моменти виявляються недоліки у мотиваційних механізмах, що можуть призводити до зниження продуктивності та зростання навантаження на співробітників без належного заохочення.

Ключові напрямки покращення системи мотивації персоналу в ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в існуючих умовах можуть охоплювати:

- створення ефективного механізму управління кар'єрним розвитком працівників;
- впровадження інноваційних методів стимулювання та перегляду підходів до оплати праці;
- посилене застосування соціально-психологічних інструментів у мотиваційній політиці компанії, а також формування комфортної робочої атмосфери та здорового мікроклімату в колективі.

Для ефективного впровадження системи управління кар'єрою на підприємстві необхідно здійснити такі кроки:

1. Створити фундамент для розвитку кар'єрного зростання співробітників, що передбачає:

- впровадження цільового управління;
- організацію програм навчання та адаптації персоналу;
- формування кадрового резерву для просування на керівні посади;
- проведення персональних консультацій щодо кар'єрного розвитку;
- налагодження внутрішньої комунікації в межах компанії;
- запровадження відкритої та систематичної інформації про доступні вакансії.

2. Враховуючи потреби та інтереси працівників, вдосконалити механізми кар'єрного просування, а також розширити та оптимізувати існуючі методи мотивації та стимулювання персоналу.

Програми кар'єрного зростання слід запроваджувати на регулярній основі, щоб підтримувати постійну мотивацію персоналу. Вони повинні бути відкритими для всіх працівників та гнучкими, дозволяючи коригування відповідно до результатів оцінювання й виявлених потреб щодо вдосконалення.

Загалом, ефективно розроблена система управління кар'єрним розвитком на підприємстві сприятиме працівникам у визначенні їхніх професійних потреб і цілей, а також надасть чітке уявлення про можливості кар'єрного зростання

всередині компанії. Це дозволить узгодити інтереси співробітників із стратегічними завданнями організації.

Запровадження такої системи допоможе мінімізувати ризики втрати кваліфікованих кадрів і зменшити витрати, пов'язані з оновленням персоналу. Окрім того, кар'єрне консультування може стати важливим інструментом для керівництва, оскільки сприятиме глибшому розумінню мотиваційних чинників співробітників та дозволить більш ефективно коригувати методи стимулювання та систему мотивації в цілому.

Для підвищення ефективності соціально-психологічних методів мотивації персоналу підприємства необхідно:

- створення позитивного психологічного клімату в колективі через ефективне управління конфліктними ситуаціями;
- розвиток і зміцнення організаційної культури, що сприятиме формуванню спільних цінностей, норм і стандартів взаємодії всередині компанії.

Компенсаційний пакет – це комплекс матеріальних і нематеріальних заохочень, які роботодавець надає співробітнику в обмін на його професійні навички та виконання посадових обов'язків, узгоджених під час працевлаштування. Його структура та розмір можуть значно варіюватися залежно від займаної посади, стратегії компанії, рівня її конкурентоспроможності, законодавчих вимог, стану ринку праці, розвитку ринкової інфраструктури та рівня витрат на основні потреби працівника.

Таким чином, в сучасних економічних реаліях компенсаційний пакет відіграє ключову роль, особливо для молодих компаній, які ще не сформували ефективних механізмів розробки та вдосконалення системи винагороди, що відповідала б ринковим вимогам. Тому українським роботодавцям важливо швидко адаптуватися до змін, впроваджуючи конкурентоспроможні моделі мотивації, які дозволять залучати висококваліфікованих спеціалістів. Це не лише сприятиме зростанню прибутковості підприємства, а й забезпечить працівникам можливість реалізовувати свої професійні та матеріальні потреби.

Здійснення запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших

управлінських підходів допоможе підвищити мотивацію співробітників до досягнення високих результатів, а також покращить загальну ефективність управлінської системи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Brownrigg M. Differential multipliers for tourism / M. Brownrigg, M. Greig // *Scottish Journal of Political Economy*. – 2011. – № 3. – P. 29-37.
2. Fabiani S. Alternative measures of the NAIRU in the Euro area: estimates and assessment / S. Fabiani, R. Mestre // *ECB Working Papers*. – March 2000. – № 17. – 47 p.
3. Friedman M. The role of monetary policy / M. Friedman // *American Economic Review*. – 1968. – Vol. 58. – №. 1. – P. 1-17.
4. Gora M. Wprowadzenie do analizy lokalnego rynku pracy / M. Gora. – Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2016. – 218 s
5. Motivation within a creative environment (Мотивація в творчому середовищі) [Електронний ресурс] // *The Times* –2016.– Режим доступу: <http://www.thetimes100.co.uk/case-study—motivation—within—creative—environment—89–405–1.php>. – Назва з екрана
6. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаєва // *Науковий вісник ДГМА*. – 2019. – № 2. – С. 190–197.
7. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. – 2013. - № 5(43) - С. 103-105.
8. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2016.– 313 с.
9. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. – 184 с.
10. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // *Бізнес-інформ*. – 2016. – № 4. – С. 102–104.
11. Дробязко А. М. Особливості прийняття управлінських рішень в

умовах публічного адміністрування / А. М. Дробязко // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 2. – С. 164–172.

12. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – № 20.14. – С. 188–193.

13. Дуднева Ю.Е., Обиденнова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2025 № 2..DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88> (дата звернення: 26.01.2025)

14. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / [В. М. Геєць та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НАПН України А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2016. – 280с.

15. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2019. – № 5. – С. 65–73.

16. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2019. – № 3. – С. 271–278.

17. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2015. – 132 с.

18. Завіновська Г. Т. Економіка праці : начальний посібник / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2017. – 300 с.

19. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2015. – 304 с.

20. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. - 2012. - Т. 133: Економічні науки. - С. 65-70.

21. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов //

Наукові праці НДФІ. – 2016. – № 5. – с. 34-38.

22. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171.

23. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.

24. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: [навч. посібник] / Є.П. Качан, Д.Г. Шушпанов. – К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2015.–358 с.

25. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. – К.: КНЕУ, 2016. – 527с.

26. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. - № 1(17). - С. 21-24.

27. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2015. – 337 с.

28. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/ua/Information_for/studs/metod/km. – Назва з екрана.

29. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2017. – 416 с.

30. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2019. – № 15.2. – С. 256–261.

31. Литвин Б. М. Економіко-аналітична діяльність в організації: Підручник/ Б. М. Литвин– К.: «Хай-Тек Прес», 2013. – 423 с.

32. Лук'янченко Н.Д. Управління трудовим колективом в умовах трансформації економіки / Н.Д. Лук'янченко, Л.А. Лутай, О.Ю. Сердюк. – Донецьк, 2016. – 320 с.

33. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.

34. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2016. – № 1. – С. 149–155.

35. Мончак З. В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму / З. В. Мончак, С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України – 2017. – № 17.4. – С. 198–201.

36. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери торгівлі[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?...

37. Обиденнова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14) (дата звернення: 02.01.2025).

38. Обиденнова, Т., Васильєва, М., Ковальов, В., & Михальченко, Г. (2021). Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 10(20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05)[https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05) (дата звернення: 02.01.2025)

39. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / Л. В. Пельтек, К. О. Капустян // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. – 2019. – № 1. – С. 159–164.

40. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В.В. Польова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_90.pdf.

41. Практичний менеджмент: мотивація як функція управління.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.u/reports/management/>

42. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2016. – №15/1. – с. 58 – 62.

43. Степанова О. В., Обиденнова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 166–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175> (дата звернення: 12.01.2025)

44. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання: [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград: Пік, 2017. – 426 с.

45. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління /О.І.Синицька. — К., 2015.— 240арк. — Бібліогр.: арк. 182-193.

46. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації. Монографія / О.І. Синицька. – Вінниця: Вид-во “Розвиток”, 2015. – 135 с.

47. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. - К. : МАУП, 2001. – 168 с.

48. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – К.: Дакор, 2008. – 336 с.

49. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №6, Т.2. – С. 178-181.

50. Субоч К. П. Економічний механізм мотивації творчої праці: сутність та складові / К. П. Субоч // Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». – 2011. – № 1. –С. 214–222.

51. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління

мотивацією праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/126.pdf>

52. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2018. – 220 с.

53. Яковенко Р. В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р. В. Яковенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2019. – № 16. – С. 132–138.

ДОДАТКИ



**РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE
CONTEXT OF GLOBALISATION**

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
І МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
14-16 ЛИСТОПАДА 2024 Р., М. ХАРКІВ, УКРАЇНА**

**ABSTRACTS OF THE
I INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
NOVEMBER 14-16, 2024, KHARKIV, UKRAINE**

**Електронний ресурс
Electronic resource**

**Харків – 2024
Kharkiv – 2024**



**РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Тези доповідей
І Міжнародної науково-практичної конференції
14-16 листопада 2024 р., м. Харків**

Міністерство освіти і науки України
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
Поліський національний університет, м. Житомир, Україна
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна
Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва Харківської обласної військової адміністрації
Експертний центр «Грант менеджмент»
Дослідницький інститут XLIM Університету Лімож, м. Лімож, Французька Республіка
Український університет в Європі (UUE-F), м. Краків, Польща
Університет Alma Mater Europaea, м. Марібор, Словенія
Технічний університет Картахени, м. Картахена, Іспанія

**Харків
2024**

УДК 330.324:339.9

Р 64

Регістраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 542 від 10 жовтня 2024 р.)

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 22 від 11 грудня 2023 року)

Редакційна колегія:

д-р. пед. наук, проф. Д. В. Коваленко (головний редактор);
д-р. екон. наук, проф. В. І. Чобіток;
д-р. екон. наук, проф. Ю.Д. Костін;
к-т. екон. наук, доц. В.В. Євченко;
к-т. екон. наук, доц. І.П. Порсюрова;
к-т. екон. наук, проф. Ю.В. Ус;
к-т. техн. наук, доц. М.М. Чуйко.

Адреса редколегії:

61003, м. Харків, вул. Університетська, 16

Р 64 Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей
І Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 14-16 листопада
2024 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. – 1 ел. опт.
диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10 ;
дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. - 514 с.

ISBN 978-966-941-962-0

У збірнику представлені тези доповідей учасників І Міжнародної науково-практичної
конференції на загальну тему «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації».
Для науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів. Матеріали подано в
авторській редакції. Відповідальність за зміст і оформлення матеріалів несуть автори.
Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.
Конференція проводиться в рамках Проєкту Erasmus+ : «Європейська концепція
динамічного регулювання та координації експертизи товарів у митній справі»
№ 101127747 — EDETS — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

УДК 330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ISBN 978-966-941-962-0

© Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, 2024



Ministry of Education and Science of Ukraine
Educational and Research Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv,
Ukraine
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine
Ukraine State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine Kharkiv Regional
Entrepreneurship Support Fund of the Kharkiv Regional Military Administration
Grant Management Expert Centre
XLIM Research Institute of the University of Limoges, Limoges, French Republic
Ukrainian University in Europe, Krakow, Poland
Alma Mater Europaea University, Maribor, Slovenia
Polytechnic University of Cartagena, Cartagena, Spain

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Abstracts of the
I International scientific and practical conference

November 14-16, 2024, Kharkiv

Kharkiv
2024

Registration certificate UkrINTEI
(№ 524 October 10, 2024)

Approved for posting on the Internet by the decision of the Academic Council
in V. N. Karazin Kharkiv National University
(protocol № 22 of December 2023)

Editorial board:

Dr. Pedagogical Sciences, Prof. D. V. Kovalenko (Editor in chief);

Dr. Economic Sciences, Prof. V. I. Chobitok;

Dr. Economic Sciences, Prof. Yu.D. Kostin;

Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. V.V. Yevchenko;

Ph.D. Economic Sciences, Assoc. Prof. I.P. Porsyurova;

Ph.D. Economic Sciences, Prof. Yu.V. Us;

Ph.D. Technical Sciences, Assoc. Prof. M.M. Chuyko.

Editorial board address:

61003, Kharkiv, 16 Universytetska St.

Development of economic systems in the context of globalization: collection of abstracts of the 1st International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kharkiv, November 14-16, 2024). [Electronic resource]. – Kharkiv: V.N. Karazin National University, 2024. – 1 electronic optical disk (CD-ROM). – System requirements: Pentium-class processor; Windows 7/10 operating system; CD-ROM drive; Acrobat Reader 10. - 514 p.

ISBN 978-966-941-962-0

The collection presents abstracts of reports of participants of the 1st International Scientific and Practical Conference on the general topic "Development of Economic Systems in the Conditions of Globalization". For scientists, postgraduates and students of higher educational institutions. The materials are submitted in the author's edition. Responsibility for the content and design of the materials lies with the authors. All rights reserved. Links to the materials are mandatory.

The conference is held within the framework of the Erasmus+ Project: "European Concept of Dynamic Regulation and Coordination of Examination of Goods in Customs" No. 101127747 — EDETMS — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

UDC330.324:339.9

URI: <http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

ISBN 978-966-941-962-0

© V. N. Karazin Kharkiv National
University, 2023

Костін Ю. Д. ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА	56
Нікіфорчук А. І., Семенова В.Г. НОВІ НАПРЯМИ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН У ПОСТПАНДЕМІЧНИЙ ПЕРІОД	59
Новік І.О., Волкова М. О. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	62
Обиденнова Т. С., Радомська Т. О. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У РІЗНИХ КРАЇНАХ	65
Обиденнова Т. С., Щербіна О. В. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ ТА СТРАТЕГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ	68
Овчиннікова В., Обруч Г. В. ГЛОБАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МИТНІЙ СПРАВІ	71
Олексієнко Д. В. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК БАЗИС ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В ПОСТКРИЗОВІ ПЕРІОДИ	74
Пак А. В., Фурман М. С. ОСНОВНІ РИЗИКИ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	76
Прохорова В.В., Чобіток В.І. ДЕТЕРМІНАНТНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	79
Тереняк Л. В. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	81
Черняєва А. О. ТУРБУЛЕНТНИЙ ПОТІК ЗМІН СУЧАСНОГО СВІТУ: SPOD, VUCA, BANI SHIVA,ТАСІ	85
Черняєва А. О., Бабіч О. С. ВПЛИВ МИТНО-ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТА СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	85
Черняєва А. О., Джабраїлов Р. Т. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МИТНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В УКРАЇНІ	91
Чобіток В. І., Гонтар Т. Б., Запаренко Г. В. АКТУАЛЬНІСТЬ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	93

*Обиденнова Т.С., к.е.н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна м. Харків*

*Радамська Т.О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри маркетингу та торговельного підприємництва
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна м. Харків*

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У РІЗНИХ КРАЇНАХ

Ефективне управління персоналом потребує системи мотивації, що регулює взаємодію між співробітником та підприємством. У вітчизняній практиці основним мотиватором найчастіше вважається заробітна плата, проте закордонний досвід демонструє важливість комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Моделі мотивації в різних країнах різняться, що пояснюється культурними та соціальними особливостями. Розглянемо приклади найуспішніших систем.

Японська система мотивації ґрунтується на концепції сильної корпоративної лояльності та взаємної відповідальності. У Японії робочі відносини будуються як на виконанні обов'язків, так і відданості компанії, що розглядається як сім'я. Кар'єрне зростання безпосередньо пов'язане з трудовим стажем, а не з індивідуальними досягненнями. Система довічного працевлаштування є основою японської корпоративної культури, що забезпечує стабільність та довгострокову відданість компанії, що стимулює персонал до продуктивності та відповідальності. Японські компанії пропонують низку додаткових пільг, таких як субсидії на житло, медичну страховку та навчання за кордоном.

Американська модель мотивації фокусується на індивідуальному успіху співробітників та їх матеріальну винагороду за досягнення. Основним елементом є система відрядної оплати праці, і навіть преміальні виплати, залежні від виконання завдань та результативності. Важливим аспектом є

заохочення співробітників через різні бонуси та привілеї, включаючи медичне страхування, гнучкий графік та сімейні програми. Американські компанії також активно застосовують різні методики підвищення кваліфікації, що стимулює працівників до кар'єрного зростання та розвитку. Важливо, що у США багато компаній відкриті запровадження нестандартних мотиваційних методів, що дозволяє адаптувати систему під специфіку різних галузей.

У Франції мотивація персоналу будується на балансі між особистим та професійним життям, а також на соціальній відповідальності роботодавців. Однією з ключових особливостей є активна участь профспілок у регулюванні заробітних плат та робочого часу. Французька система також включає систему індексації зарплат, залежно від зростання цін, що захищає працівників від інфляції. Незважаючи на високі податки та соціальні виплати, система мотивації у Франції підтримує соціальну справедливість та рівність серед працівників.

Британська модель мотивації ґрунтується на комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. У Великій Британії активно використовується система пайової участі у прибутку, що дозволяє співробітникам отримувати бонуси залежно від результатів компанії. Працівники також можуть брати участь в акціонерному капіталі, що посилює їхню зацікавленість в успіхах компанії. Існує також система «заробітної плати, що коливається», яка змінюється в залежності від доходів підприємства, що дозволяє співробітникам відчувати свою причетність до загальної мети. Британські роботодавці також запроваджують корпоративні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації, додаткові відпустки та гнучкий графік роботи.

У Німеччині мотивація персоналу спрямовано забезпечення соціальної справедливості та особистої свободи співробітників. Німецька модель включає систему корпоративних пільг, персонал відчуває свою значущість та автономію, що сприяє високій мотивації. Кар'єрне зростання залежить від рівня професіоналізму та особистих досягнень, але також враховуються соціальні

гарантії, які надає держава. Система наставництва та підвищення кваліфікації дозволяє працівникам розвиватися та зростати у своїй професії. Німецькі роботодавці активно працюють над впровадженням гнучких умов праці, таких як віддалена робота та скорочені робочі тижні. Важливо відзначити, що німецька модель прагне гармонії між корпоративними інтересами та соціальною відповідальністю, що робить її привабливою для працівників.

Голландська модель мотивації акцентує увагу на соціальній відповідальності роботодавців та забезпеченні працівників усім необхідним для комфортної роботи. Одним із ключових елементів є надання пільг. Роботодавці в Нідерландах активно підтримують баланс між особистим життям та роботою, що підвищує рівень задоволеності працівників. Ця модель також включає систему бонусів, яка залежить від виконання завдань і досягнення цілей. У голландських компаніях поширена практика кар'єрного зростання всередині компанії, що дозволяє працівникам розвиватися і підвищувати кваліфікацію. У той же час працівники можуть розраховувати на довгострокові трудові відносини, що сприяє їх лояльності. На відміну з інших країн, голландська модель більше орієнтована створення комфортних умов праці, ніж жорсткі вимоги до результативності.

Застосування закордонного досвіду у вітчизняній практиці потребує врахування культурних особливостей та специфіки менталітету. Ключем до успішної мотивації є забезпечення базових потреб співробітників, після чого нематеріальні методи можуть ефективно підвищити залученість та задоволеність роботою.

Електронне наукове видання комбінованого використання Можна використовувати в локальному та мережному режимах

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Збірник тез доповідей
І Міжнародної науково-практичної конференції
(14-16 листопада 2024 року, м. Харків, Україна)

Матеріали подаються в авторській редакції

Комп'ютерне верстання *Аліси Махінової*

Режим доступу:
<http://mtp.uipa.edu.ua/category/naukova-robota/>

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська
інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Демонстраційний матеріал
до магістерської кваліфікаційної роботи на тему:
**«Удосконалення системи мотивації праці персоналу
підприємства»**

Роботу виконала:
студент II курсу, групи ДМП-МС23(3)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)
Тамара Радомська

науковий керівник:
проф. Костін Ю. Д.

 **Мета роботи** – Розробка практичних рекомендацій щодо управління системою мотивації праці персоналу підприємств для підвищення ефективності їхньої діяльності.

 **Завдання дослідження:**

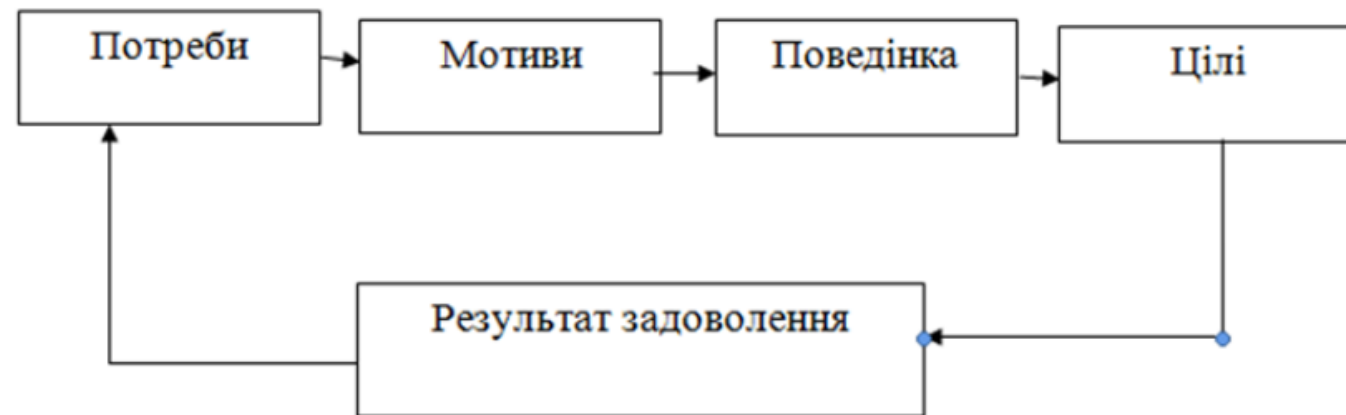
- ❖ Вивчення теоретичних основ і сучасних тенденцій мотивації праці, а також її впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства.
- ❖ Аналіз особливостей організації стимулювання персоналу у ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».
- ❖ Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства.

 **Об'єкт дослідження** – Процес управління системою мотивації праці персоналу підприємств.

 **Предмет дослідження** – Сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до управління системою мотивації праці персоналу підприємств.

 **Методи дослідження** – Системний, логічний та техніко-економічний аналіз для оцінки ефективності існуючих підходів та розробки рекомендацій щодо їхнього вдосконалення.

Модель функціонування мотиваційного процесу



Організаційна структура управління ТОВ “ПРАВЕКС ГРУПП”



Структура персоналу по роках

№ п/п	Категорії персоналу	2021	2022	2023
1	Керівний склад	10 (8,3%)	9 (8,7%)	9 (9,6%)
2	Фахівці та адміністративний персонал	28 (23,3%)	26 (25%)	21 (22,3%)
3	Основні працівники	51 (42,5%)	46 (44,2%)	42 (44,6%)
4	Допоміжні працівники	31 (25,9%)	25 (22,1%)	22 (23,5%)
Всього	Загальна чисельність персоналу	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)

Характеристика освітнього рівня персоналу				
	Категорії персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Керівний склад	10 (8,3%)	9 (8,7%)	9 (9,6%)
2	Фахівці та адміністративний персонал	28 (23,3%)	26 (25%)	21 (22,3%)
3	Основні працівники	51 (42,5%)	46 (44,2%)	42 (44,6%)
4	Допоміжні працівники	31 (25,9%)	25 (22,1%)	22 (23,5%)
Всього	Загальна чисельність персоналу	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)
Вікова структура персоналу				
	Вікові категорії	2021	2022	2023
1	Працівники віком від 18 до 39 років	23 (19,2%)	30 (28,9%)	20 (22,3%)
2	Працівники у віці від 40 до 54 років	40 (33,3%)	26 (25%)	31 (33,0%)
3	Працівники віком від 55 років і старше	57 (47,5%)	48 (46,1%)	43 (44,7%)
Разом	Загальна чисельність персоналу	120 (100%)	104 (100%)	94 (100%)
Динаміка відносних показників руху персоналу				
	Показник	2021	2022	2023
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,225	0,211	0,202
	Рівень інтенсивності прийому працівників	0,36	0,31	0,25
	Рівень інтенсивності звільнень	0,26	0,21	0,19

Основні недоліки системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «ПРАВЕКС ГРУПП»

 При визначенні посадових окладів і преміальних виплат не враховується додатково відпрацьований час, що знижує мотивацію працівників до інтенсивнішої роботи та призводить до зменшення продуктивності.

 У деяких випадках застосовується почасова система оплати, навіть коли ключовим критерієм ефективності є обсяг виконаних робіт. Такий підхід не стимулює працівників до підвищення результативності, що негативно позначається на загальних показниках виробництва.

 Управління виробничими підрозділами часто здійснюють особи, які не мають відповідної професійної підготовки, що ускладнює оперативне керування виробничими процесами та знижує їхню ефективність.

 Створення дієвої системи мотивації персоналу, яка б враховувала потреби працівників та виробничі інтереси компанії, є ключовим фактором для підвищення результативності роботи підприємства.

Структура компенсаційного пакету



Основні етапи кар'єри

Стадія кар'єри	Віковий діапазон	Ключові характеристики	Мотиваційні особливості (згідно з Маслоу)
Підготовчий етап	До 25 років	Формування готовності до професійної діяльності, вибір напрямку розвитку	Почуття безпеки, соціальне визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння робочих навичок, удосконалення професійної компетентності	Соціальна інтеграція, прагнення до незалежності
Розвиток	До 45 років	Професійне зростання, закріплення в обраній сфері	Визнання в суспільстві, самореалізація
Фінальний етап	Після 60 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук нових можливостей для навчання і змін	Підтримка соціального статусу
<u>Післякар'єрний період</u>	Після 65 років	Перехід до іншої сфери діяльності, зайнятість у нових напрямках	Потреба у самовираженні через нові види діяльності

Методи підтримки організаційної структури та ефективного управління підприємством

№	Метод / Напрямок удосконалення	Основні принципи та вплив
1	Приклад поведінки керівника	Працівники найкраще засвоюють нові стандарти та моделі поведінки через наслідування. Саме тому керівник має бути взірцем професійного ставлення до роботи, демонструвати відповідальність та трудову етику, що мотивує підлеглих до розвитку.
2	Мотиваційні заяви та звернення керівництва	Формування корпоративної культури потребує не лише раціональних аргументів, а й емоційної підтримки. Надихаючі гасла на кшталт «Ми створюємо майбутнє!», «Якість – основа нашого успіху!», «Разом – до перемоги!» зміцнюють командний дух і підвищують мотивацію працівників.
3	Навчання та професійний розвиток персоналу	Освіта відіграє ключову роль у розвитку кадрового потенціалу. Навчальні програми допомагають не тільки розширювати знання та навички, а й <u>формувати</u> правильне ставлення до роботи, підвищувати продуктивність та залученість співробітників у досягнення стратегічних цілей компанії.
4	Адаптація системи стимулювання до потреб працівників	Система мотивації має підтримувати ефективну поведінку персоналу, сприяти досягненню результатів і відповідати корпоративним цінностям. Розбіжність між обіцяними та реальними стимулами може суттєво знизити довіру до керівництва.
5	Принципи відбору персоналу	Підбір кадрів значною мірою формує корпоративну культуру. Чим більше компанія заохочує ініціативність і самостійність у прийнятті рішень, тим <u>ефективнішою</u> буде система управління та загальна продуктивність працівників.
6	Кадрові традиції та внутрішній порядок	Організаційна культура закріплюється через традиції, регламенти та корпоративні правила. Будь-яке порушення встановлених принципів може негативно вплинути на командну динаміку та ефективність взаємодії в колективі.
7	Використання корпоративної символіки	Активне впровадження фірмової символіки в інтер'єрі компанії, на робочому одязі, у сувенірній продукції та рекламних матеріалах зміцнює ідентичність співробітників, посилює їхню лояльність і формує відчуття гордості за приналежність до організації.