МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему
Удосконалення процесів мотивації

персоналу у компанії Вина Світу

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE
Improving Personnel Motivation

Processes at Vyna Svitu

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-гктс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного
та туристичного сервісу
_____ Хрол Д.В.
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В.Хацер
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Хрол Дарині Віталіївні

1. Тема роботи Удосконалення процесів мотивації персоналу у компанії Вина Світу
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1966-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління фінансовими результатами діяльності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. – Теоретичні аспекти мотивації персоналу – складається з трьох підрозділів: 1.1 Сутність та значення мотивації персоналу; 1.2 Основні теорії мотивації; 1.3 Фактори, що впливають на мотивацію персоналу. Розділ 2. – Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Вина світу» - складається з трьох підрозділів: 2.1. Характеристика компанії «Вина Світу» та її організаційна структура; 2.2. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Вина Світу»; 2.3. SWOT-аналіз системи мотивації персоналу компанії «Вина Світу» виявлення проблем та недоліків існуючої системи мотивації. Розділ 3. – Шляхи удосконалення процесів мотивації персоналу в компанії «Вина світу» - складається з двох підрозділів: 3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення матеріальної та нематеріальної системи мотивації; 3.2.

Впровадження нових методів та інструментів мотивації (гейміфікація, коучинг)

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.12.2024 р.	16.12.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2025 р.	03.03.2025 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 16.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.В.Хрол
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В.Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Удосконалення процесів мотивації персоналу у компанії Вина Світу: 62 сторінок, 10 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 37 найменування.

Об'єкт дослідження - Система мотивації персоналу компанії «Вина Світу».

Предмет дослідження - Теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу в контексті діяльності компанії «Вина Світу».

Мета дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу компанії «Вина Світу» з метою підвищення ефективності їхньої роботи та рівня задоволеності.

Згідно з метою було сформовано основні завдання дослідження:

1) Вивчення теоретичних аспектів мотивації персоналу, основних концепцій, методів та інструментів.
2) Дослідження сучасних тенденцій та кращих практик у сфері мотивації персоналу.
3) Оцінка існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Вина Світу».
4) Виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи мотивації та аналіз факторів, що впливають на мотивацію працівників компанії.
5) Розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає в адаптації існуючих методик мотивації до специфіки компанії «Вина Світу» та в комбінуванні традиційних та інноваційних методів мотивації для досягнення максимальної ефективності.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Удосконалення процесів мотивації персоналу у компанії «Вина Світу» обумовлена динамічним розвитком ринку виноробної продукції та зростаючою конкуренцією в галузі. В умовах, коли споживач стає все більш вимогливим, а технології швидко змінюються, ефективність роботи персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Мотивація працівників є ключовим фактором, що впливає на їхню продуктивність, задоволеність роботою та лояльність до компанії. Враховуючи специфіку діяльності «Вина Світу», яка включає сезонність, взаємодію з різними категоріями клієнтів та необхідність постійного вдосконалення, розробка та впровадження ефективної системи мотивації стає нагальною потребою.

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, «ВИНА СВІТУ», УДОСКОНАЛЕННЯ, СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТОДИ, АНАЛІЗ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification work: Improving Personnel Motivation Processes at Vyna Svitu: 62 pages, 10 tables, 1 figures. The list of references includes 37 names.

Object of research - Personnel motivation system of the company "Vina Svitu".

Subject of research - Theoretical and practical aspects of improving the personnel motivation system in the context of the activities of the company "Vina Svitu".

The purpose of the research is to develop practical recommendations for improving the personnel motivation system of the company "Vina Svitu" in order to increase the efficiency of their work and the level of satisfaction.

In accordance with the goal, the main tasks of the research were formed:

1) Study of theoretical aspects of personnel motivation, basic concepts, methods and tools.

2) Research of modern trends and best practices in the field of personnel motivation.

3) Assessment of the existing personnel motivation system in the company "Vina Svitu".

4) Identification of strengths and weaknesses of the existing motivation system and analysis of factors affecting the motivation of the company's employees.

5) Development of specific recommendations for improving the personnel motivation system.

The scientific novelty of the study lies in the adaptation of existing motivation methods to the specifics of the company " Vina Svitu" and in the combination of traditional and innovative motivation methods to achieve maximum efficiency.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert

assessments.

The relevance of the topic of the thesis "Improvement of personnel motivation processes in the company " Vina Svitu" is due to the dynamic development of the wine market and growing competition in the industry. In conditions when the consumer is becoming more demanding and technologies are changing rapidly, the efficiency of the staff's work plays a decisive role in ensuring the competitiveness of the company. Employee motivation is a key factor affecting their productivity, job satisfaction and loyalty to the company. Considering the specifics of the activities of " Vina Svitu", which include seasonality, interaction with different categories of clients and the need for constant improvement, the development and implementation of an effective motivation system becomes an urgent need.

MOTIVATION, PERSONNEL, "VINA SVITU", IMPROVEMENT, SYSTEM, EFFICIENCY, METHODS, ANALYSIS, RECOMMENDATIONS, PRODUCTIVITY.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

МП – мотивація персоналу

СМП – система мотивації персоналу

КВС – компанія «Вина Світу»

ОП – організаційна структура

МБО – метод балансування оцінок

ЗП –заробітна плата

НММ – нематеріальна мотивація

ММ – матеріальна мотивація

КРІ – ключові результати діяльності

SWOT-аналіз – аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

АВС-аналіз – метод аналізу, що дозволяє класифікувати ресурси за ступенем їх важливості.

ВВП – валовий внутрішній продукт

ЗМІСТ

ВСТУП 10
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 12
1.1 Сутність та значення мотивації персоналу. 12
1.2 Основні теорії мотивації 17
1.3 Фактори, що впливають на мотивацію персоналу 24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ВИНА СВІТУ» 31
2.1. Характеристика компанії «Вина Світу» та її організаційна структура 31
2.2. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Вина Світу» 36
2.3. SWOT-аналіз системи мотивації персоналу компанії «Вина Світу» виявлення проблем та недоліків існуючої системи мотивації 40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ВИНА СВІТУ» 45
3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення матеріальної та нематеріальної системи мотивації 45
3.2. Впровадження нових методів та інструментів мотивації (гейміфікація, коучинг) 48
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 58

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція за таланти стає все більш жорсткою, ефективна мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Компанія «Вина Світу», як провідний гравець на ринку виноробної продукції, не є винятком. Успішне функціонування та розвиток компанії безпосередньо залежать від рівня залученості, продуктивності та лояльності її співробітників.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю постійного вдосконалення системи мотивації персоналу в компанії «Вина Світу» з метою підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Ефективна система мотивації дозволяє не лише залучати та утримувати талановитих співробітників, але й створювати сприятливе робоче середовище, сприяти підвищенню продуктивності та якості роботи, а також формувати позитивний імідж компанії як роботодавця.

На сьогоднішній день, компанія «Вина Світу» стикається з низкою викликів, пов'язаних з мотивацією персоналу, серед яких:

- недостатня ефективність існуючих методів мотивації;
- високий рівень плинності кадрів;
- зниження рівня залученості та продуктивності співробітників;
- необхідність адаптації системи мотивації до змін у зовнішньому середовищі та потребах співробітників.

У зв'язку з цим, виникає необхідність у проведенні комплексного аналізу існуючої системи мотивації персоналу в компанії "Вина Світу", виявленні її сильних та слабких сторін, а також розробці рекомендацій щодо її удосконалення.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів мотивації персоналу в компанії «Вина Світу».

У процесі дослідження були використані наступні методи:

- теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, систематизація;
- емпіричні методи: спостереження, опитування, анкетування, інтерв'ю;
- статистичні методи: аналіз статистичних даних, порівняльний аналіз.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні[1] аспекти мотивації персоналу, аналізуються основні теорії мотивації та їх застосування в сучасних організаціях.

У другому розділі представлено характеристику компанії "Вина Світу", аналізується її організаційна структура та особливості діяльності.

У третьому розділі проводиться аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії "Вина Світу", виявляються її проблеми та недоліки, а також розробляються рекомендації щодо її удосконалення.

У висновках узагальнюються результати дослідження та формулюються основні висновки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу.

Успіх будь-якого бізнесу залежить від колективних зусиль співробітників, які мають конкретну мету і для її досягнення потрібна мотивація. Менеджери зобов'язані мотивувати своїх співробітників і підтримувати їх у виконанні складних завдань, оскільки це одна з найважливіших якостей справжнього лідера.

Можна зазначити, що мотивація праці – це спонукання до виконання певної роботи та вирішення поставлених завдань для досягнення власних цілей і цілей підприємства [2]. Успіх підприємства, крім знань і вмінь співробітників, залежить і від їх бажання працювати, тому керівники використовують різні методи мотивації. У кожного свої мотиви, які викликані бажанням виконати певні дії для отримання необхідних речей, і керівники повинні розуміти, які саме дії необхідні для посилення бажання працювати.

Мотивація може бути позитивною і негативною. Позитивна мотивація передбачає заохочення, які створюють у співробітників гарний настрій і позитивні емоції. Це заохочення може бути у вигляді бонусів, підвищення зарплати, безкоштовного навчання та відвідування курсів. До негативних мотивацій відносяться покарання у вигляді позбавлення премії та зниження посади [2]. Позитивна мотивація є більш ефективною, ніж негативна мотивація, оскільки вона дає людям впевненість у своїх силах, тоді як негативна мотивація може призвести до розчарування та почуття непотрібності, змушуючи співробітників звільнятися.

Крім того, мотивація може бути внутрішньою і зовнішньою. Внутрішня мотивація — це бажання працівників виконувати певну діяльність для задоволення своїх потреб, досягнення цілей, отримання

нових знань і досвіду. Це форма внутрішньої мотивації, оскільки людина є внутрішньо мотивованою, коли вона зацікавлена в тому, що вона робить, і прагне її вдосконалити. З внутрішньою мотивацією співробітники виконуватимуть завдання більш старанно та відповідально через власне бажання наполегливо працювати. Зовнішні стимули відносяться до різних методів, які використовує керівництво, наприклад підвищення зарплати, просування по службі та поліпшення умов праці. Однак зовнішні стимули можуть мати негативний вплив у вигляді покарання, якщо робота працівника є низькою та несвоєчасною [3].

Наглядно сутність поняття мотивація наведемо у таблиці, я якій зазначимо основні аспекти її прояву (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Розкриття сутності та значення мотивації персоналу

Аспект	Визначення	Особливості
1	**2**	**3**
Визначення мотивації	Процес спонукання працівників до активної та ефективної діяльності для досягнення цілей організації.	Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на поведінку працівників.
Сутність мотивації	Створення умов, за яких працівники відчувають задоволення від роботи та прагнуть до досягнення кращих результатів.	Врахування індивідуальних потреб та цінностей працівників.
Значення мотивації	Підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи, зниження плинності кадрів, формування позитивного робочого клімату.	Вплив на ефективність організації в цілому.
Основні складові мотивації	Потреби, мотиви, стимули, винагороди.	Взаємозв'язок між потребами працівників та винагородами, які пропонує організація.
Види мотивації	Матеріальна (зарплата, премії, пільги), нематеріальна (визнання, похвала, кар'єрне зростання), позитивна (заохочення), негативна (покарання).	Використання різних методів для впливу на поведінку працівників.
Фактори, що впливають на мотивацію	Рівень заробітної плати, умови праці, можливості для розвитку, стиль керівництва, корпоративна культура.	Індивідуальні відмінності працівників, їхні цінності та очікування.

Продовження таблиці 1.1 – Розкриття сутності та значення мотивації персоналу

1	2	3
Цілі мотивації	Залучення та утримання талановитих працівників, підвищення їхньої лояльності, стимулювання до інновацій та творчості.	Досягнення стратегічних цілей організації.
Результати ефективної мотивації	Зростання прибутку, покращення якості продукції/послуг, підвищення конкурентоспроможності організації.	Формування позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Мотивація праці включає мотивацію матеріальну та нематеріальну. До матеріальної мотивації належать виплата посадового окладу та премії, доплати за вислугу років. До нематеріальних стимулів відносяться подяки за роботу, видача грамот, створення комфортних умов праці, проведення різноманітних тренінгів, гнучкий графік роботи, додаткові дні відпочинку, надання путівок на відпустку [4]. У кожного працівника є свої потреби та інтереси, тому для кожного неможливо підібрати окреме заохочення, оскільки для одного достатньо премії, а для іншого важлива можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію, просування по службі та визнання. Тому, щоб краще мотивувати співробітників, необхідно цікавитися їхніми вподобаннями та життям, а не бути байдужим до їх думки, адже багато співробітників можуть поділитися новими ідеями, і якщо керівник їх підтримає, то вони почуватимуться потрібними, що підвищить мотивацію працювати краще та матиме впевненість у своїх силах. Різні методи мотивації працюють для різних людей залежно від їх характеру.

Успіх підприємства, розвиток економіки країни, рівень добробуту людей залежать не тільки від ефективного менеджменту, а й від мотивації персоналу. Для неї це надзвичайно актуальне і важливе соціальне питання. це мотивація

Праця як процес створює новий тип працівника, який буде ініціативним, заповзятливим, прагнути досягати максимальних результатів у роботі, вміти здійснювати творчу та інноваційну діяльність. Якщо мотиви

і потреби індивідів не можуть бути чітко і повністю зрозумілі, а стимули не можуть бути правильно використані для стимулювання праці, управління персоналом підприємства не буде ефективним [5].

Перш ніж сформулювати визначення категорії «мотивація праці», слід спочатку розібратися в сутнісних характеристиках поняття «мотивація». Слово «мотивація» походить від латинського слова «movere», що означає «почати» або «підштовхнути» [6].

Аналізуючи літературу з цього питання, ми маємо підстави зазначити, що трудова мотивація буде формуватися за таких обставин: трудові зусилля працівників необхідні для отримання цих переваг, що дозволяє працівникам отримати ці переваги з меншими матеріальними та розумовими витратами, ніж інші види діяльності [8]. Мотивація в науковій літературі

Інтерпретується різними способами, але найчастіше свідомий внутрішній поклик зберігати і спонукати людину до певних дій [9]. Серед різноманітних поглядів на природу мотивації одним із найбільш плідних є розгляд мотивації в контексті відображення та вираження потреб та інтересів.

Тісний зв'язок мотивацій, потреб та інтересів пояснюється насамперед схожістю сутностей. Людська потреба - це недолік чогось, інтерес - це усвідомлена потреба, джерело активності, об'єктивна потреба в реалізації.

Якась функція, що задовольняє потребу, є свідомою причиною діяльності, спонуканням людини до чогось [10].

Мочерний зазначав, що мотивація належить самому активному суб'єкту і є його стійкою особистісною властивістю, спонукаючи людей до певних дій зсередини [8]. Сама мотивація викликає певні потреби у співробітників і тому далі його дії були спрямовані на задоволення виникаючих потреб.

В економічній літературі поняття «мотивація» визначається різними способами. Мотивація зазвичай визначається як рушійна сила поведінки, тобто бажання людини зробити позитивні дії для задоволення своїх потреб.

Мотивацію також визначають як стан людини, що характеризує рівень активності та спрямованість дій людини в конкретній ситуації. Водночас мотивація служить приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної поведінки.

Мотивація – це процес заохочення працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей компанії (шляхом задоволення потреб кожного працівника) [3].

Можна сказати, що найбільш активну роль у процесі мотивації відіграють людські потреби, інтереси, цінності та зовнішні фактори. Підсумовуючи, можна розробити більш детальне визначення мотивації. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форму діяльності, надають діяльності спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей [2].

Серед основних завдань мотивації слід звернути увагу на формування у кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації в процесі трудової діяльності, а у кожного керівника за допомогою сучасних методів мотивації сформувати демократичний підхід до управління персоналом. Щоб вирішити ці проблеми, необхідно проаналізувати процес мотивації організації, індивідуальну мотивацію та групову мотивацію [9].

Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості підприємства. У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб і потреб працівників підприємства досягається великою кількістю методів мотивації виконання діяльності, які можна розділити на три категорії:

1) економічні (прямі) - відрядна оплата праці, погодинна оплата праці, раціоналізаторські премії, участь у прибутках, витрати на навчання, витрати на максимізацію робочого часу;

2) економічні (непрямі) - знижки на харчування, надбавки за стаж, житло, транспортні знижки;

3) немонетарні – збагачення роботи, гнучкий графік роботи, охорона праці, програми підвищення якості роботи, просування по службі, участь у процесах прийняття рішень, суспільне визнання.

Стимулювання праці покликане сприяти формуванню нового типу працівника: ініціативного, заповзятливого, прагне максимального досягнення в роботі, здатного до творчої та інноваційної діяльності. В умовах розвитку ринкових відносин стимулювання праці є одним із найважливіших факторів, уміле використання якого може сприяти вирішенню цілого комплексу соціально-економічних проблем.

Сьогодні серед різноманітних засобів стимулювання праці використовуються лише окремі елементи – така ситуація підкреслює необхідність створення загальної системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників і загальну вигоду підприємства [10]. Тому мотивація і стимулювання праці мають потужний позитивний потенціал, дозволяють ефективно і економно використовувати різноманітні матеріальні ресурси, дають можливість працівникам усвідомити свою особисту та професійну самоцінність і тим самим забезпечують найвищу ефективність праці персоналу. Тому ефективне управління персоналом неможливе без використання найефективніших методів мотивації працівників до праці та впливу на їхню поведінку та трудову діяльність.

1.2 Основні теорії мотивації

Мотивація персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Розуміння того, що спонукає людей до ефективної праці, є необхідною умовою для створення ефективної системи управління.

Протягом багатьох років науковці та практики розробляли різні теорії мотивації, які намагаються пояснити природу цього явища та запропонувати практичні рекомендації щодо його застосування.

У цьому розділі ми розглянемо основні теорії мотивації, які мають найбільший вплив на сучасну практику управління персоналом. Ми почнемо з теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка стверджує, що люди мають п'ять рівнів потреб, і вони прагнуть задовольнити їх у певній послідовності. Далі ми розглянемо двофакторну теорію Фредеріка Герцберга, яка розрізняє фактори, що викликають задоволення та незадоволення від роботи. Ми також розглянемо теорію потреб Девіда Мак-Клелланда, яка виділяє три основні потреби: досягнення, владу та приналежність. Нарешті, ми розглянемо теорію очікувань Віктора Врума, яка стверджує, що мотивація залежить від очікувань працівників щодо винагороди за їхні зусилля.

Кожна з цих теорій має свої сильні та слабкі сторони, і жодна з них не може повністю пояснити складність мотивації. Однак, у поєднанні вони дають нам цінне розуміння того, як мотивувати працівників до досягнення цілей організації.

Теорія осмисленої мотивації являє собою спробу визначити та класифікувати потреби, які спонукають людей до дій. Представники теорії потреб намагаються виділити різноманітні мотиваційні чинники, насамперед потреби людини, які, на їхню думку, визначають поведінку людей. Американський дослідник Генрі Мюррей (1893-1988) поєднував вторинні (психологічні) потреби з органічними (первинними) потребами. Він вважав, що органічні (первинні) потреби є результатом навчання та виховання: потреба в досягненні успіху, агресії, незалежності та опору, поваги та захисту, домінування та уваги, уникнення невдач, допомоги та взаєморозуміння, знання та пояснення тощо. [6]. У соціально-психологічній теорії мотивації Е. Мейо наголошує на нематеріальних стимулах і спонуканнях, особливо тих, що передбачають групове сприйняття індивіда

та заохочення його чи її поведінки іншими. Американський психолог А. Маслоу розглядає питання мотивації крізь призму ієрархії людських потреб і підкреслює:

- фізіологічні потреби;
- потреби безпеки;
- соціальні потреби (приналежність, участь, статус, любов);
- потреби поваги та визнання;
- потреби в самоактуалізації.

Теорія потреб ERG К. Альдерфера базується на трьох рівнях потреб:

- Існування - фізіологічні потреби та потреби безпеки;

- Відносини (rela-tedness) – потреба в міжособистісних стосунках;

- Зростання – потреба в самореалізації та повазі.

Кожна потреба відрізняється від потреб А. Маслоу, можна бути задоволеним незалежно від інших.

Теорія мотивації досягнення успіху. Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивацією досягнення успіху та мотивацією уникнення невдачі. Основоположником цієї теорії вважають американського вченого Д. Макклелланда, Д. Аткінсона і німецького вченого Х. Хекхаузена. Він зосереджується на тому факті, що люди поводяться по-різному, прагнучи успіху та уникаючи невдачі. Лідери повинні знати, що люди, мотивовані на успіх, ставлять перед собою позитивні цілі, і досягнення цієї мети вважається успіхом. Вони впевнені у своїх силах, налаштовані на успіх, мобілізують усі ресурси та активно працюють для досягнення своїх цілей [8]. Особи з різною мотивацією уникати невдач поводяться по-різному: всі їхні думки і дії спрямовані на уникнення невдач, вони не мають почуття безпеки, не вірять у можливість успіху, не відчувають задоволення від своєї діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарань. Людина, яка прагне до успіху, після невдачі активізує свою діяльність, часто досягає більш високих результатів, ніж вона очікувала, і орієнтована на невдачу - в цьому випадку вона часто

здається. Тому керівництво має бути гнучким у виборі засобів, спрямованих на забезпечення успіху [38].

Двофакторна теорія мотивації. На думку її автора Ф. Герцберга, мотивація має два фактори [8]:

1) Гігієна (загальна політика компанії, перевірки та контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);

2) Мотиваційні фактори (можливість успіху в роботі, просування по службі, особисте визнання, зміст роботи, відповідальність за доручену роботу).

Респонденти пояснювали незадоволеність роботою несправедливим ставленням з боку керівництва, тоді як задоволеність пояснювали станом психологічного вдосконалення та самореалізації. На цій основі Ф. Герцберг дійшов висновку, що «гігієнічне» зовнішнє середовище і політика компанії, заснована на принципах справедливості, можуть запобігти незадоволенню, але не можуть викликати психологічний підйом і задоволення, оскільки вони визначаються конкретними обставинами виробничих завдань і можливостями для людського зростання.

Теорія двох факторів спонукала керівництво багатьох компаній переглянути порядок роботи, щоб усвідомити його значення для людей і підвищити продуктивність [9].

Процесна теорія мотивації базується на ідеї, що поведінка людини залежить не тільки від її потреб, але й від сприйняття ситуації, очікувань, пов'язаних з нею, оцінки її здібностей і наслідків обраного типу поведінки, і тому людина приймає рішення діяти позитивно або не діяти. Теорія процесів намагається показати менеджерам, як інтегрувати індивідуальну продуктивність і винагороди.

Теорія очікування (модель Врума). Одним із найвідоміших мотиваційних підходів є теорія очікування, у розвиток якої значний внесок зробив В. Фрум, Л. Портер і Е. Лоулер. Очікування можна розглядати як очікування людини щодо ймовірності настання відповідної події.

За Врумом, мотивація є кінцевим результатом взаємодії трьох факторів: того, яку винагороду індивід бажає отримати (валентність), і його оцінки ймовірності того, що витрачені зусилля приведуть до успішного виконання робочого завдання (очікування) і що досягнення поставлених цілей буде адекватно винагороджено (інструментальність), що виражається формулою: валентність «надія» інструментальність = мотивація.

Таким чином, мотивація є продуктом активності, надії та інструментальності працівника і визначається як сила, яка спонукає людину діяти [12].

Теорія мотиваційних процесів на основі порівняння. У моделі мотивації очікування співробітники організації розглядаються як особи, які практично не залежать від інших співробітників. Але в реальному житті людина працює в соціальній системі, в якій кожен певною мірою залежить від кожного. Працівники взаємодіють один з одним і з соціальними індивідами в процесі виконання роботи; вони спостерігають один за одним, оцінюють один одного, порівнюють себе з однолітками. Саме на основі порівняння будуються теорії справедливості та приписування.

Теорія справедливості (модель Адамса). Більшість працівників стурбовані не лише задоволенням власних потреб, а й справедливістю системи винагород. Ця проблема актуальна для всіх видів стимулювання, що ускладнює завдання керівників щодо мотивації працівників. Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати справедливість управлінських дій, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань із зусиллями, витраченими на досягнення цих завдань, і порівнюючи отримані пропорції (не завжди абсолютні рівні винагороди) з аналогічними пропорціями для інших [11].

Основними питаннями моделі справедливості є ідентифікація оцінки керівництвом вкладу працівників і результатів їхньої праці, визначення референтних груп і характеристика сприйняття співробітниками витрачених зусиль і «зібраних плодів».

Теорія атрибуції. Теорія атрибуції зробила значний внесок у дослідження мотивації. Атрибуцію розуміють як процес, за допомогою якого індивіди пояснюють і визначають мотиваційні причини своїх дій та дій інших. Вагомий внесок у її розвиток зробили Ф. Гайд і Г. Келлі.

Процес атрибуції тісно пов'язаний з чотирма основними цілями організаційної поведінки. З точки зору теорії атрибуції, управління мотивацією полягає в тому, що менеджери спостерігають за відповідними моделями поведінки співробітників та їх наслідками та визначають, чи є вони конструктивними чи деструктивними для організації. Щоб досягти розуміння та діагностики поведінки співробітника, менеджери роблять каузальні атрибуції (пояснюють можливі причини) поведінки підлеглих і на основі отриманої інформації намагаються передбачити та контролювати (вплинути) на його подальшу поведінку [10].

Теорія складності, модель Портера-Лоулера). Модель Портера-Лоулера є комплексною теорією мотивації, що містить елементи попередніх теорій. Автори стверджують, що мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої оплати праці. Модель Портера-Лоулера включає п'ять основних ситуаційних факторів:

- Докладені зусилля співробітників;
- Інсайт;
- отримані результати;
- оплата праці;
- Задоволення.

Неможливо переоцінити важливість моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації. Основні положення моделі демонструють, що мотивація не є простим елементом Ланцюг причин і наслідків. Ця модель показує важливість поєднання таких компонентів, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення та сприйняття у взаємопов’язаній системі. Мабуть, найважливіший висновок теорії Портера-Лоулера для практики управління полягає в тому, що ефективна робота приносить

задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох вчених, які виходять з ідеї, що лише людське задоволення призводить до високих результатів роботи, тобто чим більше люди задоволені, тим краще вони виконують свою роботу. При цьому не враховується їх продуктивність [9].

Теорії «X» і «Y» Д. мали значний вплив на розвиток мотиваційної проблематики. МакГрегор. На його думку, політика та практика менеджменту визначаються двома протилежними наборами припущень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до роботи.

Теорія X. Він заснований на припущенні, що співробітників, які вороже ставляться до своєї роботи, слід контролювати, навчати та всіляко погрожувати покаранням.

Теорія U. Люди за своєю природою не відірвані від місії організації, мають внутрішню мотивацію, прагнення до самовдосконалення та здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівників – створити умови для того, щоб вони визнавали і реалізовували ці якості.

Узагальнено основні теорії наведено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Основні теорії мотивації

Теорія	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Ієрархія потреб	Абрахам Маслоу	Люди мотивовані задоволенням п'яти рівнів потреб: фізіологічні, безпека, приналежність, повага, самореалізація.	Проста та зрозуміла модель, що враховує різні рівні потреб.	Не завжди застосовується послідовність задоволення потреб, не враховує індивідуальні відмінності.
Двофакторна теорія	Фредерік Герцберг	Мотивація залежить від двох груп факторів: гігієнічних (умови праці, зарплата) та мотиваторів (досягнення, визнання).	Розрізняє фактори, що викликають задоволення та незадоволення.	Не враховує індивідуальні відмінності, гігієнічні фактори можуть бути мотиваторами.

Продовження таблиці 1.2 – Основні теорії мотивації

1	2	3	4	5
Теорія потреб	Девід Мак-Клелланд	Люди мотивовані трьома основними потребами: досягнення, влада, приналежність.	Враховує індивідуальні відмінності, дозволяє підібрати індивідуальні методи мотивації.	Складно визначити домінуючу потребу, не враховує інші фактори мотивації.
Теорія очікувань	Віктор Врум	Мотивація залежить від очікувань працівників щодо винагороди за їхні зусилля.	Враховує індивідуальні очікування, дозволяє прогнозувати поведінку працівників.	Складно застосувати на практиці, не враховує інші фактори мотивації.
Теорія справедливості	Джон Стейсі Адамс	Люди мотивовані, коли відчувають справедливість у винагороді за свою працю.	Враховує соціальні аспекти мотивації, дозволяє запобігти конфліктам.	Складно визначити стандарти справедливості, не враховує інші фактори мотивації.
Теорія постановки цілей	Едвін Лок	Люди мотивовані, коли мають конкретні, складні та досяжні цілі.	Підвищує продуктивність праці, покращує якість роботи.	Складно встановити оптимальні цілі, не враховує інші фактори мотивації.

Ця таблиця дає загальне уявлення про основні теорії мотивації. Кожна з них має свої сильні та слабкі сторони, і жодна з них не може повністю пояснити складність мотивації. Однак, у поєднанні вони дають нам цінне розуміння того, як мотивувати працівників до досягнення цілей організації.

1.3 Фактори, що впливають на мотивацію персоналу

Менеджери відіграють важливу роль у мотивації працівників. Керівники всіх рівнів повинні вміти визначати потреби своїх підлеглих і

створювати умови для задоволення цих потреб. Водночас на мотивацію праці впливають фактори, які не цілком залежать від керівника.

Фактор (лат. factor — виготовлення, виробництво) [14] трактується як рушійна сила процесу, що відбувається, або одна з його необхідних умов.

Фактори, що впливають на трудову мотивацію, можна умовно поділити на такі групи:

- економічні – це фактори, які впливають на задоволення матеріальних потреб;
- соціальні – фактори задоволення соціальних і духовних потреб;
- фактори організаційних процесів, які відповідають потребам збереження роботи, організаційна структура, стиль управління;
- особистісні – фактори особистого (індивідуального) задоволення та естетичних потреб, характерних для конкретної людини. Основні чинники (фактори) впливу на мотивацію наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні чинники впливу на мотивацію персоналу

Група факторів	Підгрупа факторів	Конкретні фактори
1	2	3
Економічні	Матеріальні стимули	- Зміна розмірів посадових окладів, премій, заохочень, виплат за стаж. - Участь у прибутку організації, дивіденди. - Додаткові виплати (транспорт, зв'язок). - Оплата програм охорони здоров'я, навчання. - Пільгові кредити. - Інші пільги та винагороди.
Соціальні	Внутрішнє середовище	- Імідж організації. - Соціальна інфраструктура. - Задоволеність співробітників. - Розуміння важливості роботи. - Можливості розвитку. - Соціальна рівність. - Системи професійного розвитку.
	Зовнішнє середовище	- Соціальна інфраструктура проживання. - Забезпечення вільного часу. - Соціальне забезпечення.
Організаційні	Професійна діяльність	- Ергономічність. - Ініціатива та творчість. - Можливість демонстрації знань. - Конкуренція.

Продовження таблиці 1.3 – Основні чинники впливу на мотивацію персоналу

1	2	3
	Групові фактори	- Соціальні, вікові, гендерні, психологічні фактори. - Сумісність, спільні інтереси, справедливість.
	Управлінські фактори	- Формалізація, плинність, дублювання структур. - Стилі управління. - Гуманістичні тенденції. - Заохочення ініціативи. - Навчання та розвиток. - Прозорі системи оцінки.
Особистісні	Індивідуальні потреби	- Цінності та цілі. - Фізична працездатність. - Працелюбність. - Особисті якості (порядність, відповідальність). - Комфортні умови праці.

Серед економічних факторів, що впливають на мотивацію, виділяють такі характеристики [15]:

- зміна розмірів посадових окладів, розмірів премій, заохочень, премій за результатами роботи та стажем роботи;
- зміна виплат за рахунок участі в прибутку організації, співвідношення частки прибутку з займаною посадою, стажем роботи працівника, трудовими показниками;
- участь у капіталі та отримувати дивіденди (купувати акції зі знижкою, отримувати безкоштовні акції організації);
- додаткові виплати, пов'язані з субсидуванням господарських витрат, у тому числі особистих витрат, опосередковано пов'язаних з роботою, оплата транспортних витрат, витрат на мобільний зв'язок тощо;
- спрямування коштів на програми охорони здоров'я;
- витрати на навчання працівників;
- пільгові кредити на будівництво житла та придбання товарів і послуг;
- інші пільги та винагороди, пов'язані з результатами праці.

Серед соціальних факторів, що впливають на мотивацію, можна виділити два важливі фактори:

1) Фактори соціального середовища в організації;

2) Фактори зовнішнього середовища, які впливають на соціальну атмосферу та соціальні відносини всередині організації.

Соціальні фактори внутрішнього середовища, важливі для мотивації, включають:

- Імідж організації;
- Стан соціальної інфраструктури організації;
- Задоволеність співробітників власною ситуацією;
- Розуміти важливість та наявність переваг у виконанні своєї роботи;
- Можливості для особистого розвитку та вдосконалення;
- Соціальна рівність всередині організації;
- Наявність систем професійного розвитку та професійної освіти для всіх професій і рівнів персоналу в організації.

Серед зовнішніх соціальних факторів середовища, що впливають на формування мотивації, можна виділити наступні категорії:

- стан соціальної інфраструктури, де проживає персонал організації;
- забезпечення наявності засобів для повноцінного використання вільного часу;
- для задоволення потреб у соціальному забезпеченні, зокрема для покриття витрат, пов'язаних із задоволенням потреб для забезпечення якості життя та здоров'я.

Організаційні фактори можна умовно поділити на три категорії: фактори професійної діяльності, групові фактори та управлінські фактори.

Факторами професійної діяльності є компоненти роботи, що впливають на мотивацію [14]:

- Ергономічність – забезпечення умов праці, які максимізують продуктивність;
- Ініціативно-творча складова трудової діяльності;
- Надати працівникам можливість представити та продемонструвати спеціальні дані;
- Конкурсна складова роботи;

- Дослідження, пізнавальна частина роботи.

Групові фактори включають ознаки групи (колективу), до якої залучається працівник під час виконання своїх професійних обов'язків. На мотивацію можуть впливати такі фактори, як соціальні, вікові, гендерні, психологічна сумісність членів команди, схожість темпів роботи, інтересів і цінностей, справедливий розподіл спільних функцій тощо.

Фактори контролю часто тісно пов'язані з економічними факторами. На мотивацію співробітників можуть впливати:

- Ступінь формалізації, плинність, дублювання організаційних структур;
- Існуючі стилі управління в організації;

В організації управління персоналом домінують гуманістичні тенденції;

- Заохочувати ініціативу та творчість;
- Використовувати методики в організаційному менеджменті, які спрямовані на навчання та розвиток персоналу;
- Прозорі системи оцінки, відбору, покарання та заохочення персоналу.

Особистісні фактори визначаються потребами індивіда і охоплюють усі аспекти його життя [15]:

- Особисті цінності та цілі;
- фізична працездатність особи;
- Особиста працелюбність;
- особисті якості, що впливають на трудову поведінку (порядність, принциповість, відповідальність, акуратність тощо);
- Комфортні та естетично привабливі умови праці, робочого місця (освітлення, колірне рішення приміщення тощо).

Знання існуючого комплексу факторів, які можуть впливати на мотивацію трудової діяльності, а також уміння виявляти індивідуальні

мотиви трудової поведінки працівників дозволяють вибрати найбільш ефективні та економічно вигідні методи мотивації працівників.

Як загальні методи впливу на фактори мотивації працівників їх можна розділити на такі типи:

1) Ефективний зворотній зв'язок з безпосередніми керівниками, тобто співробітники повинні регулярно усвідомлювати позитивні та негативні результати своєї роботи;

2) Створити умови для співробітників, які сприяють підвищенню їх самооцінки та самоповаги, чого можна досягти за допомогою наступних інструментів:

- Об’єктивно та неупереджено оцінювати та заохочувати досягнуті високі результати,
- Участь працівників у прийнятті управлінських рішень,
- Збудуйте довіру, делегуючи достатні повноваження співробітникам,
- Розробити плани кар’єри для кожного співробітника,
- Організувати або підтримати навчання персоналу, яке допоможе підвищити рівень їх компетенції,
- Надати можливості для реалізації кар’єрного потенціалу,
- Делегуйте співробітникам взяти на себе обов’язки, які вимагають від них повної віддачі,
- заохочувати ініціативу та створювати умови для розвитку творчих здібностей;

3) розробити черговість заміни робочого обладнання, службового транспорту, мобільних телефонів, форменого одягу тощо за результатами роботи окремих працівників або всього підрозділу;

4) Надайте найкращим працівникам можливість вибрати час відпустки на основі їх результатів за рік;

5) за підсумками роботи місяця надати кращим працівникам право вибору графіків або змін, якщо дозволяють умови виробництва;

6) Забезпечити зручні паркувальні місця для співробітників з кращою продуктивністю;

7) підвищувати задоволеність роботою, розумно розподіляти час і знаходити найкращих помічників;

8) Відправляйте своїх кращих співробітників на престижні виставки, конференції, відрядження.

1. Мотивація праці визначається впливом різних факторів на людину в процесі трудової діяльності. Термін «фактор» трактується як рушійна сила для виконання процесу або одна з його необхідних умов.

2. Фактори, що впливають на трудовий ентузіазм, можна розділити на: економічні фактори, що впливають на задоволення соціальних і духовних потреб, що охоплюють конкретні обставини професійної діяльності працівників, організаційну структуру та організаційний стиль управління, індивідуальність, яка відображає індивідуальні особливості особистості.

3. Для досягнення ефективності роботи кожного працівника керівники всіх рівнів повинні враховувати всі чинники, що впливають на трудову мотивацію працівників, уміти виявляти потреби підлеглих і створювати умови для задоволення цих потреб.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ВИНА СВІТУ»

2.1. Характеристика компанії «Вина Світу» та її організаційна структура

«Вина Світу» – це національна мережа спеціалізованих магазинів, що пропонує широкий вибір алкогольних напоїв з усього світу. Компанія позиціонує себе як прямий імпортер, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та конкурентоспроможні ціни.

Асортимент та якість. Асортимент «Вина Світу» налічує понад 5000 найменувань, включаючи вина, міцні алкогольні напої, а також інші напої з різних куточків планети. Компанія співпрацює з відомими виробниками, а також з невеликими виноробнями, що дозволяє запропонувати як популярні бренди, так і ексклюзивні напої [35].

Особлива увага приділяється якості продукції. Перед тим, як потрапити на полиці магазинів, напої проходять ретельний відбір, який здійснюється фахівцями компанії. Вони відвідують виноробні та інші виробництва, щоб особисто переконатися в якості продукції. Загальна інформація про компанію наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 Загальна інформація про компанію «Вина світу»

Характеристика	Опис	Додаткова інформація
1	2	3
Назва	«Вина Світу»	Національна мережа фірмових магазинів алкогольних напоїв.
Тип компанії	Роздрібна та оптова торгівля алкогольними напоями	Компанія є прямим імпортером, що дозволяє контролювати якість та ціни.
Бренди	«Вина Світу»	Власний бренд, а також дистрибуція продукції відомих світових виробників.

Продовження таблиці 2.1 Загальна інформація про компанію «Вина світу»

1	2	3
Асортимент	Понад 5000 найменувань	Вина, міцні алкогольні напої, інші напої з різних країн світу.
Кількість співробітників	Від 101 до 500 осіб	Розгалужена мережа магазинів та онлайн-сервіс вимагають великої кількості персоналу.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Форма власності, що передбачає обмежену відповідальність учасників.
Місія	Надання клієнтам доступу до широкого асортименту якісних алкогольних напоїв з усього світу.	Компанія прагне задовольнити потреби найвибагливіших гурманів.
Цінності	Якість, асортимент, сервіс, доступність	Компанія робить акцент на високій якості продукції, широкому виборі, якісному обслуговуванні та доступних цінах.
Географія діяльності	Україна, з можливим розширенням	Мережа магазинів та онлайн-сервіс охоплюють всю територію України.
Канали збуту	Фірмові магазини, інтернет-магазин, оптові продажі	Компанія використовує різні канали збуту для охоплення широкої аудиторії.
Особливості	Прямий імпорт, ретельний відбір продукції, співпраця з кращими виробниками	Компанія гарантує високу якість продукції та конкурентоспроможні ціни.

Онлайн-сервіс. «Вина Світу» також пропонує зручний онлайн-сервіс, що дозволяє придбати алкогольні напої з доставкою по всій Україні. Це дозволяє клієнтам ознайомитися з широким асортиментом та зробити замовлення, не виходячи з дому.

Місія компанії. Компанія «Вина Світу» прагне стати провідним постачальником якісних алкогольних напоїв в Україні, надаючи клієнтам можливість відкрити для себе різноманіття смаків з усього світу.

Цінності компанії [36].

- якість – компанія пропонує лише якісну та сертифіковану продукцію.
- асортимент – широкий вибір напоїв на будь-який смак.
- сервіс – високий рівень обслуговування клієнтів.
- доступність – конкурентоспроможні ціни та зручний онлайн-сервіс.

Мережа магазинів «Вина Світу» активно займається імпортом алкогольної продукції, встановлюючи прямі зв'язки з виробниками з таких країн, як Франція, Іспанія, Грузія, Португалія, США, Греція, Чилі, Шотландія, Японія, Ірландія та Італія. Цей підхід дозволяє компанії гарантувати високу якість продукції та підтримувати конкурентоспроможні ціни. Товарна політика «Вина Світу» орієнтована на задоволення потреб різноманітних клієнтів, пропонуючи широкий вибір як класичних, так і ексклюзивних напоїв та гастрономічних товарів. Особлива увага приділяється ретельному відбору продукції, контролю якості та обов'язковій сертифікації.

Географічно, мережа «Вина Світу» охоплює численні регіони України, включаючи Київську, Запорізьку, Харківську, Дніпропетровську, Сумську, Полтавську, Рівненську, Івано-Франківську, Львівську, Одеську та Донецьку області. Для забезпечення зручності клієнтів компанія використовує як традиційні офлайн-магазини, так і сучасну онлайн-платформу, що дозволяє охопити широку аудиторію. Стратегія розвитку мережі спрямована на подальше розширення присутності в регіонах та активний розвиток онлайн-продажів.

«Вина Світу» має ряд значних переваг на ринку. По-перше, це широкий асортимент високоякісної продукції, що задовольняє найвибагливіші смаки. По-друге, прямі поставки від виробників дозволяють підтримувати доступні ціни. По-третє, компанія гарантує наявність усіх необхідних сертифікатів та ліцензій, що підтверджують якість продукції. По-четверте, високий рівень сервісу та кваліфікований персонал забезпечують приємний досвід покупок. І, нарешті, зручний онлайн-сервіс та швидка доставка роблять покупки ще більш комфортними [35].

Стратегія розвитку «Вина Світу» включає розширення асортименту за рахунок нових брендів та категорій товарів, активний розвиток онлайн-платформи для збільшення обсягів продажів, постійне підвищення рівня сервісу та лояльності клієнтів, а також зміцнення позицій на ринку за

допомогою ефективних маркетингових заходів. Загалом, «Вина Світу» є успішним гравцем на ринку імпорту та реалізації алкогольної продукції, що пропонує широкий вибір високоякісних товарів. Компанія має значні конкурентні переваги, такі як прямі поставки, сертифікація продукції та високий рівень сервісу. Стратегія розвитку компанії спрямована на подальше зростання та зміцнення позицій на ринку. На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру Компанії «Вина світу»



Рисунок 2.1. – Організаційна структура компанії «Вина свиту»

Організаційна структура компанії «Вина світу» побудована на основі чіткого розподілу функцій між ключовими підрозділами, що дозволяє

ефективно керувати виробництвом, дистрибуцією та продажами винної продукції.

1). Централізоване керівництво та стратегічний менеджмент [37]

На чолі компанії стоїть Генеральний директор, який відповідає за прийняття стратегічних рішень, координацію діяльності всіх підрозділів і загальний розвиток компанії. Йому підпорядковуються три ключові напрями: фінанси, операційна діяльність і комерція.

2). Фінансовий блок

Цей напрямок охоплює управління бюджетом, бухгалтерський облік, фінансове планування та кадрову політику. Наявність відділу фінансового контролю забезпечує прозорість операцій, а відділ HR відповідає за підбір та розвиток персоналу, що критично важливо для успішного функціонування компанії.

3). Операційний блок

До операційного блоку входять підрозділи, що забезпечують безперебійну діяльність компанії. Виробничий відділ відповідає за виготовлення продукції, логістика – за своєчасну доставку товарів, а складські операції – за зберігання продукції. Важливу роль відіграють закупівлі та контроль якості, адже вони впливають на якість кінцевого продукту.

4). Комерційний блок

Цей відділ зосереджений на продажах, маркетингу та клієнтоорієнтованості. Відділ продажів працює з роздрібними та оптовими клієнтами, маркетинговий відділ займається просуванням бренду, а відділ PR та реклами створює імідж компанії на ринку. Мережа магазинів і партнерські мережі сприяють розширенню клієнтської бази та збільшенню прибутку.

Збалансована структура – поділ компанії на фінансовий, операційний та комерційний блоки дозволяє ефективно керувати всіма процесами.

Гнучкість і масштабованість – компанія може легко адаптувати свою структуру відповідно до змін ринку, впроваджуючи нові відділи або оптимізуючи існуючі.

Орієнтація на якість – контроль якості на всіх етапах (від закупівель до реалізації) гарантує високий рівень продукції.

Сфокусованість на клієнтах – наявність маркетингового та клієнтського підрозділів дозволяє ефективно просувати продукцію та забезпечувати високу лояльність клієнтів [36].

Ця організаційна модель забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та можливість масштабування бізнесу на нові ринки.

2.2. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Вина Світу»

В умовах сучасного ринку праці, де конкуренція за кваліфікованих спеціалістів постійно зростає, ефективна мотивація персоналу стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Комплексна модель мотивації праці, що інтегрує різні підходи та інструменти, дозволяє створити гнучку та дієву систему стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Одним з ключових елементів цієї моделі є система оцінки ефективності праці, яка базується на бальній оцінці за шістьма основними показниками: якість роботи, продуктивність праці, професійні знання, етика виробництва, дотримання техніки безпеки та ініціативність. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного працівника в загальний результат та створити чітку систему диференціації, де кожен знає, за що він отримує винагороду. Розподіл персоналу на категорії залежно від набраних

балів стимулює працівників до постійного вдосконалення та підвищення своїх професійних якостей.

Важливим аспектом комплексної моделі мотивації є встановлення партнерських відносин між працівниками та керівництвом. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень, розподілу прибутку та власності сприяє формуванню почуття приналежності та підвищує їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства. Така модель передбачає відкритий діалог та взаєморозуміння, що створює позитивну атмосферу в колективі та сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом [33].

Гнучка система оплати праці, що складається з основної заробітної плати, виплат за участь у прибутку та частки за вкладений капітал, дозволяє врахувати індивідуальний внесок кожного працівника та стимулювати його до досягнення високих результатів. Використання різних систем преміювання за індивідуальні досягнення та загальні результати роботи дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та стимулювати працівників до постійного вдосконалення.

Соціальна відповідальність підприємства є невід'ємною частиною комплексної моделі мотивації. Забезпечення рівних умов для всіх працівників, незалежно від їхнього статусу, та надання широкого соціального пакету, що включає медичне страхування, оплачуване харчування, можливості для навчання та розвитку, спортивні та культурні програми, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищує рівень лояльності персоналу.

Принципи справедливості, що лежать в основі моделі, передбачають рівну оплату за рівну працю та зменшення розривів між мінімальною та максимальною заробітною платою. Такий підхід дозволяє створити атмосферу довіри та взаєморозуміння в колективі, де кожен працівник відчуває себе цінним та важливим.

Комплексна модель мотивації праці дозволяє створити ефективну систему стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Її впровадження сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу, покращенню якості та продуктивності праці, створенню позитивної атмосфери в колективі, підвищенню соціальної відповідальності підприємства та налагодженню взаємовідносин між керівною та службовою ланкою [36]. Головні особливості комплексної моделі мотивації праці наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Комплексна модель мотивації праці: основні особливості

Категорія	Особливості
1	2
Оцінка ефективності праці	- Бальна система оцінки за 6 показниками (якість, продуктивність, знання, етика, безпека, ініціатива). - Розподіл персоналу на категорії за балами.
Партнерські відносини	- Залучення працівників до прийняття рішень. - Участь у розподілі прибутку та власності. - Відкритий діалог та взаєморозуміння.
Оплата праці	- Основна заробітна плата + - Системи преміювання за індивідуальні та загальні результати.
Соціальна відповідальність	- Рівні умови для всіх працівників. - Широкий соціальний пакет (медицина, харчування, навчання, спорт, культура).
Принципи справедливості	- Рівна оплата за рівну працю. - Зменшення розривів у заробітній платі.
Основні переваги	- Підвищення мотивації та залученості. - Покращення якості та продуктивності. - Позитивна атмосфера в колективі. - Висока соціальна відповідальність. - Ефективна взаємодія керівництва та персоналу.

Ця таблиця наочно демонструє ключові аспекти комплексної моделі мотивації, підкреслюючи її багатогранність та спрямованість на створення сприятливих умов для розвитку та ефективної роботи персоналу.

Компанія «Вина Світу», прагнучи зміцнити свої позиції на конкурентному ринку, приділяє значну увагу мотивації персоналу. Аналізуючи світовий досвід та адаптуючи його до українських реалій,

компанія розробила комплексну систему мотивації, що поєднує в собі найкращі практики з різних країн.

Одним із ключових елементів системи є використання інструментів, що сприяють підвищенню задоволеності від роботи та якості праці, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та збільшити обсяг випуску продукції без втрати якості. Це досягається шляхом стимулювання інноваційної активності працівників, заохочення їх до пошуку нових рішень та вдосконалення технологічних процесів.

Важливим аспектом мотивації є участь працівників у прибутках компанії. Це створює відчуття приналежності до спільної справи та підвищує зацікавленість у досягненні високих результатів. Така система сприяє зростанню продуктивності та ефективності праці, оскільки кожен працівник усвідомлює свій внесок у загальний успіх компанії.

Гнучкість оплати праці є ще одним важливим елементом мотивації. Компанія «Вина Світу» прагне до того, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати праці. Це стимулює працівників до постійного вдосконалення своїх навичок та підвищення ефективності роботи [37].

Оцінка ефективності праці здійснюється за допомогою бальної системи, що забезпечує прозорий та об'єктивний механізм нарахування премій. Це дозволяє кожному працівнику розуміти, за які досягнення він отримує винагороду, та стимулює до досягнення високих результатів.

Соціальні гарантії є невід'ємною частиною системи мотивації. Компанія «Вина Світу» забезпечує своїм працівникам широкий соціальний пакет, що включає медичне страхування, оплачуване харчування, можливості для навчання та розвитку. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу компанії.

Враховуючи нестабільність ринкового середовища, компанія "Вина Світу" використовує інструменти, що дозволяють легше переносити

кон'юнктурні коливання. Це досягається шляхом створення резервного фонду, диверсифікації виробництва та пошуку нових ринків збуту [36].

Основні принципи ефективної моделі мотивації компанії «Вина Світу» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Принципи ефективної моделі мотивації компанії «Вина Світу»

№	Принцип	Опис
1	**2**	**3**
1	Залучення працівників до розробки програм винагород	Забезпечення справедливості та солідарності, сприяння діалогу між працівниками та керівництвом.
2	Формування системи винагород, що відповідають зусиллям	Винагороди повинні бути цінними та мотивувати до наполегливої праці.
3	Зрозуміла та прозора система отримання винагород	Чіткі критерії та очікування сприяють досягненню високих результатів.
4	Досяжність та прозорість стандартів мотивації	Працівники повинні бачити, що винагороди досяжні, та мати можливість відстежувати свої результати.
5	Об'єктивне визначення базової винагороди	Винагороди, що базуються на об'єктивних даних, сприймаються як справедливі.
6	Справедливість системи мотивації відповідно до переконань працівників	Важливо враховувати суб'єктивне сприйняття справедливості з боку персоналу.

Компанія «Вина Світу» прагне до постійного вдосконалення своєї системи мотивації, враховуючи потреби та очікування своїх працівників. Це дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку та ефективної роботи персоналу, що є запорукою успіху компанії на ринку.

2.3. SWOT-аналіз системи мотивації персоналу компанії «Вина Світу» виявлення проблем та недоліків існуючої системи мотивації

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за кваліфіковані кадри є надзвичайно високою, ефективна система мотивації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні успіху компанії. Компанія «Вина

Світу», усвідомлюючи важливість цього аспекту, розробила комплексну систему мотивації, що поєднує в собі різноманітні інструменти та підходи [35]. Однак, для того щоб оцінити ефективність цієї системи та виявити потенційні можливості для її покращення, необхідно провести SWOT-аналіз (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз системи мотивації персоналу компанії «Вина Світу»

Категорія	**Опис**
1	**2**
Сильні сторони (Strengths)	- Комплексний підхід до мотивації. - Прозора система оцінки ефективності. - Залучення працівників до прийняття рішень. - Соціальні гарантії. - Гнучка система оплати праці.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Недостатня індивідуалізація мотиваційних програм. - Складність системи мотивації - Недостатня комунікація. - Суб'єктивність оцінки. - Недостатня увага до нематеріальної мотивації.
Можливості (Opportunities)	- Впровадження новітніх технологій. - Розвиток програм навчання та розвитку. - Впровадження програм визнання та подяки. - Розширення соціального пакету. - Залучення зовнішніх експертів.
Загрози (Threats)	- Зміна економічної ситуації. - Конкуренція з боку інших компаній. - Зміна законодавства. - Зміна потреб працівників. - Вплив глобальних криз.

Розглянемо детальніше сильні, слабкі сторони, можливості на загрози компанії «Вина Світу»

1) Сильні сторони (Strengths). Компанія «Вина Світу» має низку сильних сторін, які сприяють ефективній мотивації персоналу. Перш за все, це комплексний підхід, що передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації. Це дозволяє задовольнити потреби різних категорій працівників та створити сприятливе робоче середовище.

Прозора система оцінки ефективності, що базується на об'єктивних критеріях, є ще однією сильною стороною. Бальна система дозволяє працівникам чітко розуміти, за які досягнення вони отримують винагороду, що сприяє підвищенню мотивації та довіри до керівництва [35].

Залучення працівників до прийняття рішень, зокрема через участь у розподілі прибутку та власності, створює відчуття приналежності до компанії та підвищує їхню зацікавленість у досягненні спільних цілей.

Надання широкого соціального пакету, що включає медичне страхування, оплачуване харчування та можливості для навчання, сприяє підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу компанії.

Гнучка система оплати праці, що передбачає можливість отримання додаткових виплат за високі результати, стимулює працівників до постійного вдосконалення та підвищення продуктивності.

2) Слабкі сторони (Weaknesses). Незважаючи на наявність сильних сторін, система мотивації компанії «Вина Світу» має і слабкі сторони, які потребують уваги.

Однією з таких слабких сторін є недостатня індивідуалізація мотиваційних програм. Незважаючи на різноманітність інструментів, деякі працівники можуть відчувати, що їхні індивідуальні потреби не враховуються.

Складність системи мотивації, що включає велику кількість інструментів та критеріїв оцінки, може ускладнювати її розуміння та знижувати ефективність.

Недостатня комунікація між керівництвом та працівниками може призвести до непорозумінь та невдоволення. Працівники не завжди отримують своєчасну та повну інформацію про зміни в системі мотивації.

Суб'єктивність оцінки, незважаючи на наявність об'єктивних критеріїв, може викликати відчуття несправедливості [17].

Недостатня увага до нематеріальної мотивації, такої як визнання, похвала та можливості для професійного розвитку, також є слабкою стороною.

3) Можливості (Opportunities). Компанія «Вина Світу» має низку можливостей для покращення системи мотивації персоналу.

Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизовані системи оцінки та нарахування винагород, може підвищити ефективність та прозорість процесу.

Розвиток програм навчання та розвитку, що надають працівникам можливості для підвищення кваліфікації та професійного зростання, може стати потужним мотиваційним фактором [18].

Впровадження програм визнання та подяки, що передбачають регулярне відзначення досягнень працівників, може підвищити моральний дух та мотивацію.

Розширення соціального пакету, що включає додаткові пільги та послуги, такі як медичне страхування для членів сім'ї або оплата спортивних занять, може підвищити лояльність персоналу.

Залучення зовнішніх експертів для оцінки та вдосконалення системи мотивації може забезпечити об'єктивність та ефективність процесу.

4) Загрози (Threats). Компанія «Вина Світу» також стикається з низкою загроз, які можуть негативно вплинути на систему мотивації персоналу.

Зміна економічної ситуації, така як економічна нестабільність або криза, може призвести до скорочення бюджету на мотивацію та зниження її ефективності.

Конкуренція з боку інших компаній, які можуть пропонувати більш привабливі умови праці та мотиваційні програми, може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів.

Зміна законодавства, особливо трудового, може вимагати перегляду системи мотивації та адаптації її до нових вимог.

Зміна потреб працівників, пов'язана зі зміною демографічної ситуації та цінностей, може вимагати адаптації системи мотивації до нових вимог.

Вплив глобальних криз, таких як пандемії або економічні спади, може негативно вплинути на фінансовий стан компанії та її можливості щодо мотивації персоналу [21].

На основі SWOT-аналізу можна виявити такі проблеми та недоліки існуючої системи мотивації:

- Недостатня індивідуалізація мотиваційних програм.
- Складність системи мотивації.
- Недостатня комунікація між керівництвом та працівниками.
- Суб'єктивність оцінки деяких аспектів роботи.
- Недостатня увага до нематеріальної мотивації.

РОЗДІЛ 3. – ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ВИНА СВІТУ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо удосконалення матеріальної та нематеріальної системи мотивації

Аналіз існуючої системи мотивації компанії «Вина Світу», проведений за допомогою SWOT-аналізу, виявив як сильні сторони, так і певні недоліки, які потребують уваги. Для підвищення ефективності мотиваційної політики та забезпечення сталого розвитку компанії необхідно розробити та впровадити ряд рекомендацій, спрямованих на вдосконалення матеріальної та нематеріальної систем мотивації [22].

1. Удосконалення матеріальної мотивації:

Індивідуалізація системи оплати праці:

Необхідно провести детальний аналіз потреб та очікувань різних категорій працівників з метою розробки індивідуальних мотиваційних програм.

Впровадження гнучкої системи оплати праці, що враховує індивідуальні досягнення, професійні навички та стаж роботи.

Розробка системи бонусів та премій, що базуються на конкретних показниках ефективності роботи кожного працівника.

Оптимізація системи оцінки ефективності:

Спрощення критеріїв оцінки та забезпечення їхньої прозорості.

Впровадження автоматизованої системи оцінки, що дозволить зменшити вплив суб'єктивного фактора [25].

Регулярне проведення зворотного зв'язку з працівниками щодо результатів оцінки та надання можливості для оскарження.

Розширення соціального пакету:

Включення до соціального пакету додаткових пільг та послуг, таких як медичне страхування для членів сім'ї, оплата спортивних занять, курси підвищення кваліфікації.

Надання працівникам можливості вибору пільг згідно з їхніми індивідуальними потребами.

Таблиця 3.1 – Додаткові пільги для працівників

№	Пільга	Опис
1	2	3
1	Медичне страхування для членів сім'ї	Забезпечення медичного обслуговування для родичів працівників
2	Оплата спортивних занять	Компенсація витрат на відвідування спортзалів, басейнів, фітнес-центрів
3	Курси підвищення кваліфікації	Оплата навчання на курсах, семінарах, тренінгах
4	Гнучкий графік роботи	Можливість вибору зручного часу для роботи
5	Додаткові дні відпустки	Надання додаткових оплачуваних днів відпустки
6	Страхування життя	Забезпечення фінансової безпеки працівників та їхніх сімей у разі непередбачуваних обставин
7	Компенсація витрат на харчування	Часткова або повна компенсація витрат на харчування в корпоративній їдальні або кафе
8	Оплата дитячого садка	Компенсація витрат на дошкільне виховання дітей працівників
9	Допомога в отриманні житла	Надання пільгових кредитів або компенсація відсотків за іпотечними кредитами
10	Корпоративний транспорт	Організація доставки працівників до місця роботи та назад

2. Удосконалення нематеріальної мотивації:

Розвиток програм визнання та подяки:

Впровадження системи регулярного визнання та подяки за досягнення працівників.

Організація корпоративних заходів, присвячених відзначенню найкращих працівників [25].

Публікація інформації про досягнення працівників на внутрішньому порталі компанії.

Створення сприятливого робочого середовища:

Забезпечення комфортних умов праці, включаючи сучасне обладнання та зручні робочі місця.

Створення атмосфери взаємоповаги та підтримки в колективі.

Організація корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командного духу.

Розвиток програм навчання та розвитку:

Надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації та професійного зростання.

Організація внутрішніх та зовнішніх тренінгів, семінарів, майстер-класів.

Створення системи наставництва, що дозволить досвідченим працівникам передавати свої знання та навички молодим спеціалістам [29].

Посилення комунікації:

Регулярне проведення зустрічей керівництва з працівниками для обговорення питань, що стосуються роботи компанії.

Створення внутрішнього порталу, де працівники можуть отримувати інформацію про новини компанії, зміни в системі мотивації, а також задавати питання керівництву.

Впровадження системи зворотного зв'язку, що дозволить працівникам висловлювати свої думки та пропозиції.

Таблиця 3.2 – Програми нематеріальної мотивації

№	Програма	Опис
1	2	3
1	Програма визнання та подяки	Регулярне відзначення досягнень працівників (публічна похвала, нагородження, корпоративні заходи)
2	Програма навчання та розвитку	Надання можливостей для підвищення кваліфікації (тренінги, семінари, майстер-класи, курси)
3	Програма наставництва	Передача знань та навичок від досвідчених працівників молодим спеціалістам
4	Програма корпоративних заходів	Організація заходів для зміцнення командного духу (тимбілдинги, спортивні змагання, святкування)
5	Програма зворотного зв'язку	Збір думок та пропозицій працівників (опитування, анкетування, зустрічі з керівництвом)
6	Гнучкий графік роботи	Можливість вибору зручного часу для роботи (часткова зайнятість, віддалена робота)

Продовження таблиці 3.2 – Програми нематеріальної мотивації

1	2	3
7	Можливості для кар'єрного зростання	Чіткі перспективи розвитку та просування по службі
8	Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до обговорення важливих питань та прийняття рішень
9	Соціальна відповідальність	Участь у благодійних та екологічних проектах
10	Комфортні умови праці	Сучасне обладнання, зручні робочі місця, зони відпочинку

Ця таблиця демонструє широкий спектр програм нематеріальної мотивації, які можуть бути ефективно використані для підвищення залученості та продуктивності персоналу [24]. Аналіз представлених програм дозволяє зробити наступні висновки:

- ефективна система нематеріальної мотивації повинна включати різноманітні програми, що охоплюють різні аспекти потреб працівників.
- комбінація програм визнання, навчання, розвитку, корпоративних заходів та зворотного зв'язку дозволяє створити збалансовану систему, яка враховує індивідуальні потреби та очікування кожного працівника.

3.2. Впровадження нових методів та інструментів мотивації (гейміфікація, коучинг)

У сучасному динамічному бізнес-середовищі традиційні методи мотивації не завжди забезпечують бажаний результат. Для підвищення залученості та продуктивності персоналу компанії «Вина Світу» необхідно впроваджувати інноваційні підходи, такі як гейміфікація та коучинг.

1. Гейміфікація. Гейміфікація – це використання елементів гри в неігрових контекстах з метою підвищення мотивації та залученості. Цей

метод дозволяє перетворити рутинні завдання на захоплюючий процес, що сприяє підвищенню інтересу та ентузіазму працівників.

Основні елементи гейміфікації:

- Бали та рейтинги. Нарахування балів за виконання завдань та формування рейтингів стимулює конкуренцію та прагнення до досягнення високих результатів.
- Рівні та досягнення. Розбиття завдань на рівні складності та надання можливості отримувати досягнення за їх виконання створює відчуття прогресу та задоволення.
- Віртуальні нагороди та призи. Надання віртуальних нагород та призів за досягнення стимулює працівників до активної участі та досягнення високих результатів.
- Ігрові сценарії та квести. Розробка ігрових сценаріїв та квестів, що пов'язані з робочими завданнями, перетворює рутину на захоплюючий процес.

Можливості застосування гейміфікації в компанії «Вина Світу» можна описати таким чином. По-перше буде влучним використовувати цей метод задля навчання та розвитку персоналу. Використання гейміфікації для проведення тренінгів та навчання, що дозволить зробити процес навчання більш цікавим та ефективним. Також задля виконання планів продажів. Впровадження системи балів та рейтингів для стимулювання виконання планів продажів. Або, наприклад для виконання виробничих планів. Використання гейміфікації для підвищення продуктивності та якості роботи на виробництві. Також задля покращення внутрішньої комунікації, а саме через створення внутрішньої соціальної мережі з елементами гейміфікації для покращення комунікації та співпраці між працівниками.

2. Коучинг – це метод індивідуального розвитку, що передбачає партнерство між коучем та працівником з метою досягнення його особистих та професійних цілей. Коучинг допомагає працівникам розкрити свій потенціал, підвищити самосвідомість та розвинути необхідні навички.

Основними принципами коучингу є наступні:

- Індивідуальний підхід. Коучинг враховує індивідуальні потреби та цілі кожного працівника.
- Фокус на результаті. Коучинг спрямований на досягнення конкретних результатів.
- Активне слухання та запитання. Коуч використовує активне слухання та відкриті запитання для стимулювання самостійного мислення та пошуку рішень.
- Підтримка та заохочення. Коуч надає підтримку та заохочення працівнику на шляху до досягнення цілей [23].

Детальніше зупинимося на тому, як саме можна застосовувати коучинг в компанії «Вина Світу». По-перше цей інструмент є корисним для розвитку лідерських навичок. Так, коучинг для керівників та менеджерів з метою розвитку лідерських якостей та навичок управління.

Пл-друге можна його використовувати для підвищення продуктивності. Коучинг для працівників з метою підвищення продуктивності та ефективності роботи.

Також, по-третє – для кар'єрного розвитку. Коучинг для працівників, які прагнуть до кар'єрного зростання. Та для адаптації нових працівників – для нових працівників з метою швидкої адаптації до корпоративної культури та робочих процесів.

Впровадження гейміфікації та коучингу дозволить компанії «Вина Світу» створити більш мотивуюче та розвиваюче робоче середовище, підвищити залученість та продуктивність персоналу, а також досягти високих результатів діяльності.

Тож сереж конкретних практичних порад можемо виділити наступні:

1) Впровадження інноваційного методу мотивації такого як гейміфікація у досліджуваній компанії є можливим через використання елементів гри для підвищення мотивації працівників.

2) Впровадження системи балів та рейтингів, будуть стимулювати конкуренцію та досягнення високих результатів.
3) Розробка онлайн-ігор, дозволить працівникам розвивати свої професійні навички.
4) Створення внутрішньої соціальної мережі, дасть можливість працівникам спілкуватися, обмінюватися досвідом та отримувати інформацію про новини компанії. Також є можливим використання соціальних мереж для популяризації досягнень працівників та формування позитивного іміджу компанії.
5) Впровадження системи «кафетерій пільг» надасть працівникам можливість самостійно обирати пільги з наданого компанією списку. Це дозволить врахувати індивідуальні потреби кожного працівника та підвищити їх задоволеність.

У таблиці 3.3 наведено порівняння цих основних новітніх методів мотивації персоналу, що рекомендується нами застосовувати для покращення системи мотивації персоналу компанії «Вина світу»

Таблиця 3.3 – порівняння методів гейміфікації та коучингу, а також інших інноваційних методів мотивації

Критерій	Гейміфікація	Коучинг	Соціальні мережі	Кафетерій пільг
1	2	3	4	5
Ціль	Підвищення залученості, мотивації, продуктивності через ігрові елементи	Індивідуальний розвиток, розкриття потенціалу, досягнення цілей	Покращення комунікації, обмін досвідом, формування іміджу	Індивідуальний вибір пільг, підвищення задоволеності
Основні елементи	Бали, рейтинги, рівні, досягнення, віртуальні нагороди, ігрові сценарії	Індивідуальний підхід, фокус на результаті, активне слухання, підтримка	Внутрішня мережа, спілкування, обмін досвідом, публікації	Список пільг, індивідуальний вибір, гнучкість

Продовження таблиці 3.3 – порівняння методів гейміфікації та коучингу, а також інших інноваційних методів мотивації

1	2	3	4	5
Переваги	Захоплюючий процес, стимулювання конкуренції, підвищення інтересу до рутинних завдань	Індивідуальний розвиток, підвищення самосвідомості, розвиток навичок, досягнення цілей	Покращення комунікації, обмін досвідом, формування іміджу, популяризація досягнень	Індивідуальний вибір, гнучкість, підвищення задоволеності, врахування потреб
Недоліки	Можливість зловживання, необхідність постійного оновлення, складність розробки ефективних ігрових сценаріїв	Вимагає кваліфікованих коучів, індивідуальний процес, залежність від особистості коуча та працівника	Можливість відволікання від роботи, ризик витоку інформації, необхідність модерації	Складність адміністрування, можливість нерівномірного розподілу пільг, необхідність постійного оновлення
Застосування	Навчання, продажі, виробництво, комунікація	Розвиток лідерства, продуктивність, кар'єра, адаптація	Комунікація, обмін досвідом, формування іміджу, популяризація досягнень	Соціальний пакет, додаткові пільги, компенсації
Ефективність	Висока при правильному застосуванні, залежить від інтересу працівників до гри	Висока при кваліфікованому коучингу, залежить від готовності працівника до розвитку	Висока при активному використанні, залежить від залученості працівників	Висока при правильному виборі пільг, залежить від потреб працівників

Ця таблиця дозволяє порівняти основні характеристики та особливості кожного методу, що допоможе компанії «Вина Світу» зробити обґрунтований вибір та розробити ефективну систему мотивації. Аналіз таблиці показує, що кожен з методів має свої переваги та недоліки, а їх ефективність залежить від контексту та специфіки компанії.

1) Гейміфікація. Ефективна для підвищення залученості та мотивації, особливо серед молодих працівників. Дозволяє перетворити рутинні

завдання на цікавий процес. Вимагає ретельного планування та постійного оновлення.

2) Коучинг. Спрямований на індивідуальний розвиток та розкриття потенціалу працівників. Ефективний для розвитку лідерських навичок та підвищення продуктивності. Вимагає кваліфікованих коучів та готовності працівників до саморозвитку.

3) Соціальні мережі. Сприяють покращенню комунікації та обміну досвідом між працівниками. Дозволяють формувати позитивний імідж компанії та популяризувати досягнення. Вимагають модерації та контролю за контентом.

4) Кафетерій пільг. Надає працівникам можливість вибору пільг, що відповідають їхнім індивідуальним потребам. Підвищує задоволеність та лояльність персоналу. Вимагає ретельного адміністрування та постійного оновлення.

З огляду на специфіку компанії «Вина Світу», рекомендується використовувати комбінацію методів мотивації для досягнення максимального ефекту.

Гейміфікація може бути ефективно використана для стимулювання продажів, виконання виробничих планів та навчання персоналу. Наприклад, можна розробити онлайн-ігри для навчання сомельє або створити систему балів за виконання планів продажів [21].

Коучинг рекомендується використовувати для розвитку лідерських навичок керівників та менеджерів, а також для підвищення продуктивності ключових працівників. Індивідуальний коучинг допоможе розкрити потенціал працівників та досягти їхніх особистих та професійних цілей.

Створення внутрішньої соціальної мережі дозволить покращити комунікацію між працівниками різних відділів та філій. Соціальні мережі також можуть бути використані для популяризації досягнень компанії та формування позитивного іміджу.

Впровадження системи «кафетерій пільг» дозволить працівникам самостійно обирати пільги, що відповідають їхнім потребам. Це підвищить задоволеність та лояльність персоналу, а також дозволить компанії оптимізувати витрати на соціальний пакет.

Важливо пам'ятати, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптуватися до змінних умов ринку та потреб працівників. Регулярний моніторинг та аналіз ефективності мотиваційних програм дозволять компанії «Вина Світу» своєчасно вносити необхідні корективи та забезпечити сталий розвиток.

Впровадження цих рекомендацій дозволить компанії «Вина Світу» підвищити ефективність системи мотивації, підвищити лояльність персоналу та досягти високих результатів діяльності. Важливо пам'ятати, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптуватися до змінних умов ринку та потреб працівників. Регулярний моніторинг та аналіз ефективності мотиваційних програм дозволить компанії своєчасно вносити необхідні корективи та забезпечити сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено комплексне дослідження системи мотивації персоналу компанії «Вина Світу» з метою розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення. Актуальність теми обумовлена динамічним розвитком ринку виноробної продукції та зростаючою конкуренцією в галузі, що вимагає від компанії постійного підвищення ефективності роботи персоналу.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу, основні концепції, методи та інструменти. Було визначено сутність та значення мотивації, проаналізовано основні теорії мотивації, а також виявлено фактори, що впливають на мотивацію працівників.

У другому розділі було проведено аналіз існуючої системи мотивації персоналу в компанії «Вина Світу». Було надано характеристику компанії та її організаційної структури, проаналізовано існуючу систему мотивації, а також проведено SWOT-аналіз системи мотивації з метою виявлення її сильних та слабких сторін.

Аналіз показав, що компанія «Вина Світу» має ряд сильних сторін у системі мотивації персоналу, таких як:

Комплексний підхід до мотивації, що охоплює матеріальні та нематеріальні аспекти.

- Прозора система оцінки ефективності.
- Залучення працівників до прийняття рішень.
- Надання соціальних гарантій.
- Гнучка система оплати праці.
- Однак, було виявлено і ряд слабких сторін, таких як:
- Недостатня індивідуалізація мотиваційних програм.
- Складність системи мотивації.
- Недостатня комунікація.

- Суб'єктивність оцінки.

- Недостатня увага до нематеріальної мотивації.

У третьому розділі роботи було розроблено рекомендації щодо удосконалення процесів мотивації персоналу в компанії «Вина Світу». Було запропоновано рекомендації щодо удосконалення матеріальної та нематеріальної системи мотивації, а також впровадження нових методів та інструментів мотивації, таких як гейміфікація та коучинг.

Рекомендації щодо удосконалення матеріальної мотивації:

- Індивідуалізація системи оплати праці.
- Оптимізація системи оцінки ефективності.
- Розширення соціального пакету.

Рекомендації щодо удосконалення нематеріальної мотивації:

- Розвиток програм визнання та подяки.
- Створення сприятливого робочого середовища.
- Розвиток програм навчання та розвитку.
- Посилення комунікації.

Впровадження нових методів та інструментів мотивації:

- Гейміфікація – використання елементів гри для підвищення мотивації та залученості.
- Коучинг – індивідуальний розвиток працівників з метою розкриття їхнього потенціалу.
- Соціальні мережі – покращення комунікації та обміну досвідом.
- Кафетерій пільг – надання можливості вибору пільг.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить компанії «Вина Світу» підвищити ефективність системи мотивації персоналу, підвищити лояльність працівників та досягти високих результатів діяльності. Важливо пам'ятати, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптуватися до змінних умов ринку та потреб працівників. Регулярний моніторинг та аналіз ефективності мотиваційних програм дозволить

компанії своєчасно вносити необхідні корективи та забезпечити сталий розвиток.

Наукова новизна дослідження полягає в адаптації існуючих методик мотивації до специфіки компанії «Вина Світу» та в комбінуванні традиційних та інноваційних методів мотивації для досягнення максимальної ефективності.

Методи дослідження, використані в роботі, дозволили всебічно дослідити систему мотивації персоналу компанії «Вина Світу» та розробити обґрунтовані рекомендації щодо її удосконалення.

Результати дослідження можуть бути використані компанією «Вина Світу» для впровадження ефективної системи мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. Молодий вчений. 2016. № 1 (28). С. 150–155.

2. Павлова І.І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. Вчені записки Університету «КРОК». 2014. Вип. 36. С. 212–217.

3. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.

4. Шильнікова З.М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 114–117.

5. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 19.2018. С 450-454. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-68

6. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.

7. Різновиди мотивації персоналу. Електронна система Ок. Кадровик. 08.03.2023. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu (Дата звернення: 20.03.2025)

8. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, No 3 (76), 2021. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323 (Дата звернення: 20.03.2025)

9. Желудько Т.В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. Житомирський державний технологічний університет. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/88.pdf (Дата звернення: 20.03.2025)

10. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування") / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків. ХНУМГ, 2013. 111 с.

11. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. 2022. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy 21042022-5566 (дата звернення: 10.03.2025).

12. Мігура А. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. 2022. URL: https://happymonday.ua/ru/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv (дата звернення: 20.03.2025).

13. Що таке резильєнтність, або Як мотивувати й надавати сил команді під час війни? 2022. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098 (дата звернення: 20.03.2025)

14. Когут І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. Випуск №40. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401 (дата звернення: 20.03.2025)

15. Фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників. Електронна система Ок. Кадровик. 17.03.2021. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/512912-faktori-scho-vplivayut-na-motivaciyu-ta-utrimannya-spivrobitnikiv (дата звернення: 20.03.2025)

16. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки

№ 1 (47), 2021. С.72 77. URL. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

17. Іванова Н. С., Рикун С. С. Особливості мотивації персоналу промислового підприємствав умовах криз.Торгівля і ринок України. № 2 (52). 2022. С.85-94 DOI : 10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94 URL: https://www.researchgate.net/publication/368323213_OSOBLIVOSTI_MOTIVACII_PERSONALU_PROMISLOVOGO_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAH_KRIZ_FEATURES_OF_THE_MOTIVATION_OF_THE_STAFF_OF_INDUSTRIAL_ENTERPRISES_IN_CRISIS_CONDITIONS (дата звернення: 20.03.2025)

18. Шульженко І.В., Запорожченко О.В. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 47. 2020. С.133-136.DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25

19. Сазонова Т.О., Галинець І.В., Переверзєв С.С. Соціальна відповідальність підприємства як прояв його корпоративної культури. Економічний форум. 2018. № 4. С. 315–322.

20. Шульженко І.В., Алієва В.А.Соціальна відповідальність як засіб управління конфліктами в організації. Приазовський економічний вісник. 2018. № 4(09). URL: http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09 (дата звернення: 20.03.2025)

21. Мельник Л. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга», 2021. 432 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235. (дата звернення: 20.03.2025)

22. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми. СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557.

URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091 (дата звернення: 20.03.2025)

23. Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19- 37. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419 (дата звернення: 20.03.2025)

24. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Електронний посібник. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/122.html (дата звернення: 20.03.2025)

25. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. № 60. 2024. URL: file:///Users/tatanapavluk/Downloads/3672-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3587-1-10-20240409.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

26. Закон України «Про охорону праці» (за станом на 20 січня 2018 р.) №2694-12. Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. ((дата звернення: 20.03.2025)

27. Кодекс законів про працю України (за станом на 20 січня 2018 р.) №322- VIII.URL : www.zakon.rada.gov.ua. (дата звернення: 20.03.2025)

28. Influence of Performance Management on Employee Motivation. URL: https://hrmhandbook.com/hrp/performance-management/motivation/ (дата звернення: 20.03.2025)

29. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. БІЗНЕСІНФОРМ № 5 ’2021. С. 378-384. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-378_384.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

30. The Deloitte Global Millennial Survey 2020. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html (дата звернення: 20.03.2025)

31. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17. Is. 4. P. 80–92. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07

32. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Актуальні проблеми економіки. №10((100)) 2009. С. 65-73.

33. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700 (дата звернення: 20.03.2025)

34. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії тавоєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 48-54.

35. Офіційний сайт компанії Вина Світу. URL: https://wineworld.prom.ua/ua/ (дата звернення: 20.03.2025)

36. Сайт YouControl. Інформація про ТОВ «Вина світу» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33192493/ (дата звернення: 20.03.2025)

37. Vkursi. Big data platform. URL: https://vkursi.pro/card/tov-td-vyna-svitu-38227368 (дата звернення: 20.03.2025)