МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління мотивацією персоналу для підвищення продуктивності та результативності підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0513-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»
Боличев М.В.

Керівник к.е.н., доцент
Малтиз В.В.

Рецензент д.е.н., професор
Дашко І.М.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____М.М. Іванов

«____»_____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Боличеву Максиму Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу для підвищення продуктивності та результативності підприємства»
керівник роботи Малтиз В.В., к.е.н., доцент ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «29» грудня 2023 року № 2252-с
2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2024 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань підвищення продуктивності та результативності підприємства, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «МеталПром».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити значення мотивації персоналу в стратегії розвитку підприємства; розглянути теорії мотивації та їх застосування на практиці; розкрити принципи та методи управління мотивацією персоналу; дати організаційну характеристику підприємства ТОВ «МеталПром»; провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром»; оцінити ефективність діючої системи мотивації персоналу; розробити проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром»; оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 1 рис., 19 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Малтиз В.В., доцент	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Малтиз В.В., доцент	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ М.В. Боличев .
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.В. Малтиз .
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер .
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 1 рис., 26 табл., 55 джерел, 7 додатків.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу виробничого підприємства ТОВ «МеталПром».

Предметом дослідження є вплив управління мотивацією на продуктивність і результативність діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ефективності існуючих мотиваційних систем на підприємствах та розробці рекомендацій щодо їх вдосконалення на прикладі виробничого підприємства ТОВ «МеталПром».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

– досліджено значення мотивації персоналу в стратегії розвитку підприємства;

– розглянуто теорії мотивації та їх застосування на практиці;

– розкрито принципи та методи управління мотивацією персоналу;

– дано організаційну характеристику підприємства ТОВ «МеталПром»;

– проведено аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром»;

– оцінено ефективність діючої системи мотивації персоналу;

– розроблено проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром»;

– оцінено ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації.

Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, ситуаційний аналіз, узагальнення теоретичних досліджень, анкетування. кореляційний аналіз, екстраполяція, експертний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було удосконалено підхід до розробки системи мотивації персоналу на виробничому підприємстві, який, на відміну від існуючих, орієнтований на специфіку діяльності ТОВ «МеталПром» і враховує індивідуальні KPI працівників, що дозволяє підвищити об’єктивність оцінки внеску кожного співробітника та стимулювати досягнення конкретних результатів; науково-методичний підхід до оцінки ефективності мотиваційної системи, який інтегрує

матеріальні та нематеріальні стимули, включаючи показники професійного розвитку і рівня залученості працівників у корпоративні процеси. Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для вдосконалення системи мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено тезах конференції.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ВИНАГОРОДА, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ, СТИМУЛЮВАННЯ.

SUMMARY

Master’s qualification work: 90 pages, 1 figures, 19 tables, 55 sources.

The object of the study is the personnel motivation system at the manufacturing enterprise LLC "MetalProm."

The subject of the study is the impact of motivation management on the productivity and performance of the enterprise.

The aim of this qualification work is to study the effectiveness of existing motivation systems in enterprises and to develop recommendations for their improvement, using the manufacturing enterprise LLC "MetalProm" as an example.

In accordance with the stated aim, the following tasks were addressed in this work:

– the significance of personnel motivation in the enterprise's development strategy was researched;

– motivation theories and their application in practice were reviewed;

– principles and methods of personnel motivation management were analyzed;

– the organizational characteristics of LLC "MetalProm" were provided;

– an analysis of the current personnel motivation system at LLC "MetalProm" was conducted;

– the effectiveness of the current personnel motivation system was assessed;

– a project to improve the personnel motivation system at LLC "MetalProm" was developed;

– the effectiveness of the proposed motivation enhancement measures was evaluated.

Research methods: logical generalization, systematic approach, situational analysis, generalization of theoretical studies, survey, correlation analysis, extrapolation, expert method.

Scientific novelty: The scientific novelty of the study lies in improving the approach to developing the personnel motivation system at a manufacturing enterprise, which, unlike existing systems, is tailored to the specific nature of LLC "MetalProm" and takes into account individual employee KPIs, allowing for an objective assessment of each employee’s contribution and encouraging the achievement of concrete results. Furthermore, a scientific-methodological approach to evaluating the effectiveness of the motivation system has been developed, integrating both material and non-material incentives, including indicators of professional development and employee engagement in corporate processes. The obtained results and developed recommendations form a methodological basis for improving the personnel motivation system, which will contribute to increased productivity and overall efficiency of the enterprise's activities.

The main results of the qualification work were presented in the conference abstracts.

PERSONNEL MOTIVATION, PRODUCTIVITY, PERFORMANCE, PERSONNEL MANAGEMENT, REWARD, MOTIVATION SYSTEM, STAFF TURNOVER, EFFICIENCY, JOB SATISFACTION, STIMULATION

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ 13
1.1 Значення мотивації персоналу в стратегії розвитку підприємства 13
1.2 Теорії мотивації та їх застосування на практиці 22
1.3 Принципи та методи управління мотивацією персоналу 31
Висновки до розділу 1 41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТАЛПРОМ» 42
2.1 Організаційна характеристика підприємства ТОВ «МеталПром» 42
2.2 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром» 46
2.3 Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу 51
Висновки до розділу 2 54
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 59
3.1 Проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром» 59
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації 74
Висновки до розділу 3 78
ВИСНОВКИ 80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ВСТУП

В умовах сучасного бізнес-середовища, де конкуренція зростає, а ринкові умови постійно змінюються, перед підприємствами постає завдання не лише утримувати свої позиції, але й досягати нових висот у продуктивності та результативності. Важливим фактором у досягненні цих цілей є забезпечення високого рівня мотивації персоналу. Мотивація працівників відіграє ключову роль у підвищенні ефективності виробничих процесів, сприяє зростанню рівня задоволеності працівників та, як наслідок, сприяє досягненню загальних стратегічних цілей підприємства.

Актуальність даної роботи визначається тим, що ефективне управління мотивацією персоналу дозволяє не тільки зменшити плинність кадрів і збільшити продуктивність праці, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Нині організації, що інвестують у розвиток і мотивацію своїх працівників, отримують значні переваги у вигляді підвищеної продуктивності, інноваційності та лояльності з боку персоналу. Актуальність дослідження управління мотивацією персоналу також визначається постійно зростаючими вимогами до ефективності роботи підприємств у сучасних умовах глобалізації та конкуренції. Успіх будь-якої організації залежить не лише від якості продукції чи послуг, але й від здатності ефективно управляти людськими ресурсами. Мотивація є ключовим фактором, який безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їх залученість до виконання завдань та рівень задоволеності роботою.

Особливо важливим є питання мотивації персоналу на виробничих підприємствах, де важка праця вимагає не тільки фізичних, але й психологічних зусиль. Умови роботи, винагороди та можливості професійного розвитку значною мірою впливають на ефективність виробничого процесу. У зв'язку з цим актуальним є розробка та впровадження ефективних мотиваційних систем, що здатні підвищити продуктивність, знизити рівень

плинності кадрів і забезпечити довгострокову стабільність підприємства на ринку.

Актуальність теми також зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності та швидких змін у бізнес-середовищі, що ставлять перед підприємствами нові виклики, зокрема необхідність адаптації до нових ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності.

Дослідженню теоретичних та методичних аспектів мотивації персоналу присвячували свої наукові праці як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, такі як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, В. Врум, Е. Лоулер, Л. Портер, Р. Хекман, Г. Олдхем, Р. Лайкер, О. Виханський, Л. Балабанова, Т. Базаров, О. Грішнова та інші. Однак, незважаючи на численні наукові дослідження, досі не існує єдиного підходу щодо трактування сутності мотивації та її впливу на продуктивність і результативність працівників. Наукові підходи відрізняються в залежності від методів, що використовуються для вивчення цього феномену, та умов, у яких здійснюється управління мотивацією на підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні ефективності існуючих мотиваційних систем на підприємствах та розробці рекомендацій щодо їх вдосконалення на прикладі виробничого підприємства ТОВ «МеталПром».

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

– дослідити значення мотивації персоналу в стратегії розвитку підприємства;

– розглянути теорії мотивації та їх застосування на практиці;

– розкрити принципи та методи управління мотивацією персоналу;

– дати організаційну характеристику підприємства ТОВ «МеталПром»;

– провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром»;

– оцінити ефективність діючої системи мотивації персоналу;

– розробити проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром»;

– оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу виробничого підприємства ТОВ «МеталПром».

Предметом дослідження є вплив управління мотивацією на продуктивність і результативність діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, наукові праці з управління персоналом, статистичні дані щодо діяльності ТОВ «МеталПром», результати опитувань та анкетування працівників підприємства.

У роботі використано такі методи дослідження: логічного узагальнення – для аналізу теоретичних аспектів мотивації; анкетування – для збору даних щодо рівня мотивації персоналу; ситуаційний аналіз – для виявлення впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці; експертний метод – для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром», що сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

удосконалено:

- підхід до розробки системи мотивації персоналу на виробничому підприємстві, який, на відміну від існуючих, орієнтований на специфіку діяльності ТОВ «МеталПром» і враховує індивідуальні KPI працівників. Це дозволяє підвищити об’єктивність оцінки внеску кожного співробітника та стимулювати досягнення конкретних результатів;
- науково-методичний підхід до оцінки ефективності мотиваційної системи, який інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули, включаючи

показники професійного розвитку і рівня залученості працівників у корпоративні процеси.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром», що сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути використані менеджерами та фахівцями з управління персоналом для підвищення продуктивності та результативності діяльності підприємства. Запропоновані підходи сприятимуть покращенню мотиваційної системи, що дозволить підприємствам знизити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників роботою та загальну ефективність організації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід протидії дискримінації у сфері зайнятості» 19 квітня 2024 р. (Запоріжжя, 2024).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано друковану працю: тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Значення мотивації персоналу в стратегії розвитку підприємства

Мотивація персоналу є одним з ключових елементів у стратегічному розвитку будь-якого підприємства, оскільки саме вона визначає рівень залученості працівників, їхнє прагнення досягати високих результатів та ефективно виконувати професійні завдання. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, коли компанії змушені постійно підвищувати свою ефективність та адаптуватися до змін, роль мотивації стає дедалі більш значущою. Мотивація працівників дозволяє не тільки забезпечити стабільну продуктивність, але й підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, що є запорукою довготривалого успіху на ринку.

Теоретичні засади мотивації досліджувались багатьма науковцями, які намагалися зрозуміти її вплив на поведінку працівників, на вибір ними робочих стратегій, а також на їхній особистісний та професійний розвиток. Зокрема, у працях таких відомих дослідників, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Е. Лоулер та інших, мотивація постає як внутрішня енергія, яка спонукає людину до активних дій, спрямованих на досягнення певних цілей. Науковці підкреслюють, що мотиваційний процес є багатогранним та складним явищем, що охоплює різні аспекти – від базових людських потреб до високого рівня самоактуалізації та прагнення досягти певного статусу в суспільстві [5].

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, адже мотивовані працівники схильні більше інвестувати в свої робочі обов’язки, активно долучаються до інноваційних проєктів та готові до довгострокової співпраці з роботодавцем.

Ефективна система мотивації допомагає підприємству зменшити плинність кадрів, що, своєю чергою, дозволяє зберегти ресурси, які були б витрачені на підбір та навчання нового персоналу. Крім того, правильно організована мотиваційна політика сприяє зростанню лояльності працівників, що позитивно впливає на загальний імідж підприємства на ринку праці.

Значення мотивації також полягає у створенні умов, за яких працівники готові не лише виконувати свої завдання, але й прагнуть перевищити очікування керівництва. Це особливо важливо в умовах виробничих підприємств, де якість та швидкість виконання роботи мають вирішальне значення. Мотивація в цьому контексті включає не тільки фінансові стимули, такі як заробітна плата, премії та бонуси, але й нематеріальні аспекти, наприклад, можливість професійного розвитку, доступ до ресурсів для вдосконалення, визнання досягнень, підтримка у професійній діяльності тощо.

На основі аналізу сучасних наукових підходів можна відзначити, що мотиваційні моделі значною мірою визначаються умовами діяльності підприємства, його організаційною культурою та специфікою роботи. Наприклад, теорії мотивації, розроблені А. Маслоу, В. Врумом та Ф. Герцбергом, розкривають різні аспекти мотивації з точки зору потреб працівників, очікувань та задоволеності роботою. Застосування таких теорій у практиці управління дозволяє зрозуміти, які фактори впливають на мотивацію працівників, та розробити систему стимулів, яка найкраще відповідатиме цілям підприємства та очікуванням персоналу [7].

У рамках стратегії розвитку підприємства важливо інтегрувати мотивацію як елемент загальної системи управління. Це означає, що мотивація має бути не лише засобом підтримки поточної продуктивності, але й інструментом, що сприяє інноваціям та адаптації до змін. Здатність працівників оперативно реагувати на нові виклики, швидко опановувати нові технології та ініціативи визначається рівнем їхньої внутрішньої мотивації, а отже, потребує особливої уваги з боку керівництва.

Визначення мотивації персоналу за різними авторами наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення мотивації персоналу за різними авторами (складено автором на основі [5, 10, 12, 26, 28]

№	Автор	Визначення мотивації
1	А. Маслоу	Мотивація – це процес задоволення базових людських потреб, який впливає на поведінку особи, визначаючи її вибір та спрямованість діяльності.
2	Ф. Герцберг	Мотивація – це внутрішній фактор, який впливає на рівень задоволеності роботою, а також на прагнення працівників виконувати свої обов'язки на високому рівні.
3	В. Врум	Мотивація працівника визначається очікуванням отримати винагороду за свої зусилля і вклад в роботу, тобто є сукупністю зусиль, винагород та цілей.
4	Е. Лоулер	Мотивація – це процес, що спонукає людину до дії для досягнення індивідуальних або організаційних цілей.
5	Д. МакГрегор	Мотивація персоналу залежить від управлінських установок: теорії X (авторитарний підхід) та теорії Y (демократичний підхід), що визначають методи управління.
6	Р. Лайкер	Мотивація – це механізм залучення працівників, який сприяє підвищенню продуктивності та якості праці завдяки відповідному впливу на їх поведінку.
7	Л. Портер	Мотивація є результатом взаємодії працівника з організаційним середовищем, що впливає на його задоволення роботою і продуктивність.
8	Г. Олдхем	Мотивація базується на прагненні працівника досягати високих результатів та відчувати задоволення від власної діяльності, яке стає основою для його подальшого професійного зростання.
9	О. Виханський	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що стимулюють працівника до досягнення організаційних цілей.
10	Л. Балабанова	Мотивація – це інструмент підвищення продуктивності праці та зниження рівня плинності кадрів завдяки розвитку лояльності та залученості працівників.

Ця таблиця висвітлює, як різні автори описують сутність мотивації та її значення для підприємств. Узагальнюючи їхні визначення, можна виділити ключові аспекти: мотивація визначає поведінку працівників, рівень їх задоволення, націленість на досягнення особистих та організаційних цілей. Мотиваційні механізми впливають на продуктивність, якість виконання обов’язків та загальну ефективність стратегії розвитку підприємства.

Мотивація персоналу є важливим чинником успішного виконання стратегічних завдань підприємства. В умовах сучасного конкурентного середовища, де підприємства стикаються з постійними змінами у вимогах ринку та технологічних новаціях, питання мотивації набуває особливого значення. Залучені та мотивовані працівники сприяють досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей організації, оскільки готові інвестувати свої зусилля та час для досягнення найвищих результатів. Саме мотивація виступає тим рушійним механізмом, який забезпечує підтримку та розвиток потенціалу персоналу, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Значення мотивації у стратегічному контексті проявляється у здатності організації ефективно використовувати людські ресурси для досягнення довгострокових цілей. Оскільки стратегія підприємства завжди орієнтована на майбутнє, важливо, щоб працівники усвідомлювали свою роль у цьому процесі та були зацікавлені у досягненні спільних результатів. Мотивований персонал демонструє вищий рівень зацікавленості у реалізації завдань, які відповідають не тільки їхнім особистим потребам, але й загальним цілям організації. Це особливо важливо в умовах швидкої адаптації до нових ринкових умов та при впровадженні інноваційних рішень, коли підприємства потребують високого рівня гнучкості та швидкої реакції на зміни [16].

Мотивація працівників також сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що є вагомим стратегічним аспектом у діяльності будь-якого підприємства. Зберігаючи досвідчених і кваліфікованих працівників, компанія не тільки знижує витрати на підбір і навчання нових співробітників, але й зберігає організаційне знання, що є ключовим ресурсом у досягненні конкурентних переваг. У стратегії розвитку підприємства мотивація персоналу є основою для побудови стабільного кадрового потенціалу, здатного ефективно реалізовувати поставлені завдання, а також генерувати ідеї, необхідні для вдосконалення бізнес-процесів.

Ефективна мотивація персоналу також безпосередньо пов'язана із збільшенням продуктивності праці, що має вирішальне значення для довгострокового успіху підприємства. Коли працівники зацікавлені у результатах своєї діяльності та отримують задоволення від виконання своїх обов'язків, вони демонструють вищу продуктивність і якість роботи. Це не лише сприяє виконанню поточних завдань, але й дозволяє підприємству досягати більш амбітних цілей у рамках своєї стратегії розвитку. У свою чергу, стабільно високий рівень продуктивності є важливим чинником для розширення ринкової частки підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі [26].

Крім того, мотивація впливає на інноваційну діяльність компанії, яка є важливим елементом сучасної стратегії розвитку. Здатність працівників генерувати нові ідеї, ініціювати зміни та впроваджувати інновації багато в чому залежить від рівня їхньої мотивації. Саме мотивовані співробітники, які відчувають підтримку керівництва та мають змогу самореалізуватися, готові брати участь у інноваційних проєктах, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та створенню нових цінностей для клієнтів.

Вивчення мотивації як складника стратегії розвитку показує, що саме вона дозволяє підприємствам підтримувати високу залученість персоналу, підвищувати продуктивність та якість праці. Зокрема, мотивовані працівники більш схильні до співпраці, активної участі в командній роботі, що є важливим аспектом в умовах реалізації комплексних стратегічних ініціатив. Така підтримка згуртованості і взаємодії між членами колективу сприяє зміцненню корпоративної культури, що є одним з важливих факторів довгострокового успіху компанії. У свою чергу, сильна корпоративна культура посилює відданість співробітників і підвищує їхню лояльність до організації.

Значення мотивації проявляється також у здатності працівників пристосовуватися до стратегічних змін. У сучасному динамічному бізнес-середовищі організації змушені постійно адаптуватися до змін: реагувати на нові ринкові можливості, технологічні зміни, глобальні та локальні економічні

виклики. Мотивовані працівники готові легше приймати зміни, підтримувати нові ініціативи керівництва та навіть пропонувати власні ідеї для розвитку компанії. Таким чином, мотивація відіграє роль стабілізатора під час реалізації стратегічних змін і підтримує процеси трансформації всередині підприємства.

Завдяки впровадженню стратегічно орієнтованої мотиваційної системи компанії можуть також підвищувати рівень задоволеності своїх працівників. Задоволеність роботою є одним з ключових факторів, який безпосередньо впливає на якість виконання обов'язків, рівень плинності кадрів та загальну атмосферу в колективі. Коли співробітники відчувають, що їхні зусилля визнаються та винагороджуються, вони стають більш зацікавленими у виконанні своїх завдань на високому рівні. Це, своєю чергою, позитивно впливає на репутацію компанії, роблячи її привабливішою для потенційних висококваліфікованих фахівців та зміцнюючи її позиції на ринку праці.

Крім того, мотивація працівників у стратегічному контексті сприяє розвитку ініціативності та відповідальності, які є важливими для довгострокової стабільності компанії. Коли працівники відчувають свободу для самореалізації та розвитку власних професійних навичок, вони більш активно залучаються до діяльності, пропонуючи рішення, які сприяють оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат та підвищенню ефективності організації.

Значення мотивації у стратегії розвитку підприємства проявляється у створенні умов для досягнення довгострокових результатів. Мотивація, що орієнтована на стратегічні потреби, формує систему стимулів, яка забезпечує постійну залученість персоналу до роботи, розвиток їхніх професійних навичок та прагнення досягати високих результатів у своїй діяльності. Підприємства, які вміло використовують мотиваційні механізми, не лише досягають стабільного зростання показників продуктивності, але й підвищують ефективність усіх управлінських процесів [54].

Мотиваційна стратегія повинна враховувати потреби працівників у самореалізації, професійному зростанні та матеріальній стабільності. Для

цього необхідно розробляти системи винагороди, які відповідатимуть рівню внеску співробітників у досягнення цілей підприємства. Наприклад, система премій та бонусів, пов’язана з виконанням планових завдань, дозволяє працівникам чітко бачити зв'язок між власною роботою і отриманими результатами, що стимулює їх працювати з більшою віддачею. Окрім цього, використання гнучких графіків, можливостей для підвищення кваліфікації, а також надання додаткових соціальних пільг є важливими елементами мотиваційної стратегії, які підтримують залученість персоналу на довгостроковій основі.

Для ілюстрації значення мотивації у стратегії розвитку підприємства створено табл. 1.2, що відобразить ключові аспекти мотивації та їх вплив на різні стратегічні цілі підприємства.

Таблиця 1.2 – Вплив мотивації персоналу на стратегічні цілі підприємства (складено автором)

№	Аспект мотивації	Вплив на стратегічну ціль	Стратегічна ціль підприємства
1	Підвищення продуктивності праці	Збільшення обсягів виробництва	Розширення ринкової частки
2	Зниження плинності кадрів	Збереження кваліфікованих працівників	Зниження витрат на підбір та адаптацію нового персоналу
3	Підтримка інноваційності	Залучення працівників до впровадження інновацій	Підвищення конкурентоспроможності на ринку
4	Зміцнення корпоративної культури	Підвищення лояльності та згуртованості колективу	Створення стабільного кадрового потенціалу
5	Підтримка адаптивності до змін	Легша інтеграція нових процесів та технологій	Підвищення гнучкості підприємства
6	Зростання задоволеності працівників	Позитивний вплив на робочу атмосферу	Підвищення привабливості компанії для нових кадрів
7	Підтримка ініціативності	Активна участь працівників у розвитку компанії	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності
8	Розвиток відповідальності	Підвищення якості виконання обов'язків	Забезпечення стабільної якості продукції чи послуг
9	Покращення репутації компанії	Привернення уваги до бренду як привабливого роботодавця	Підвищення іміджу на ринку праці

Табл. 1.2 ілюструє, як різні аспекти мотивації сприяють досягненню важливих стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення конкурентоспроможності, гнучкість та стабільність на ринку, зниження витрат та оптимізація робочих процесів.

Значущим аспектом є також розвиток внутрішньої корпоративної культури, що сприяє підвищенню мотивації та зміцненню командного духу. Корпоративна культура, яка підтримує відкритість, зворотний зв'язок та взаємодію, сприяє тому, що працівники почуваються цінними членами команди, готовими брати участь у реалізації амбітних проєктів. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень також впливає на мотивацію, оскільки співробітники відчувають себе важливою частиною компанії, яка впливає на її розвиток.

Мотиваційна стратегія, яка спрямована на розвиток ініціативності працівників, підвищує інноваційний потенціал підприємства. В умовах, коли працівники мають змогу пропонувати свої ідеї та бачення щодо покращення бізнес-процесів, створюється середовище для появи нових рішень, які можуть підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність організації. Це також знижує бар'єри для впровадження інновацій, оскільки працівники більш охоче підтримують нововведення, коли бачать їхню значущість для себе та компанії в цілому [15].

Крім цього, стратегічно орієнтована мотивація працівників сприяє створенню позитивного іміджу підприємства на ринку праці. Компанії, які інвестують у мотивацію свого персоналу, приваблюють найкращих фахівців, які шукають місця для реалізації своїх професійних амбіцій.

В умовах зростаючої конкуренції підприємства, що прагнуть досягти довгострокового успіху, змушені приділяти більше уваги як матеріальним, так і нематеріальним аспектам мотивації. Поряд із системами фінансової винагороди важливу роль відіграють такі фактори, як можливості для професійного розвитку, визнання досягнень, доступ до нових знань та технологій, а також атмосфера підтримки з боку керівництва та колективу.

Мотивація, що включає в себе широкий спектр нематеріальних стимулів, сприяє більш глибокій залученості працівників до досягнення стратегічних цілей організації, оскільки співробітники відчувають себе частиною єдиної команди.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення прозорості мотиваційної політики та чіткого визначення кар'єрних перспектив. Коли працівники розуміють, які саме критерії використовуються для оцінки їхньої роботи та за що вони можуть отримати винагороду або підвищення, рівень їхньої задоволеності значно підвищується. Прозора мотиваційна політика формує довіру між працівниками та керівництвом, що є важливим для стабільності в колективі та досягнення стійких результатів [2].

Мотивація також сприяє формуванню стійкої системи зворотного зв'язку на підприємстві. Відкрите та регулярне обговорення досягнень і труднощів у процесі виконання завдань дозволяє керівництву вчасно реагувати на потреби та очікування працівників. Зворотний зв'язок допомагає виявляти зони для вдосконалення як в індивідуальній роботі, так і на рівні всього колективу, що сприяє ефективнішому досягненню стратегічних цілей.

В умовах, коли підприємства прагнуть досягти гнучкості й адаптивності, мотиваційна система, що враховує індивідуальні потреби кожного працівника, стає основою для створення конкурентоспроможної організації. Інтеграція мотиваційних заходів у стратегічне управління дозволяє підприємству зберігати високу якість трудових ресурсів, мінімізувати ризики, пов’язані з плинністю кадрів, а також забезпечувати постійне вдосконалення компетенцій своїх працівників. У результаті, підприємства, які роблять акцент на мотивацію, не тільки досягають підвищення продуктивності, але й створюють міцний фундамент для свого довгострокового розвитку та зростання.

1.2 Теорії мотивації та їх застосування на практиці

Теорії мотивації є основою для розуміння та розробки ефективних систем управління персоналом. Вони пояснюють, чому працівники прагнуть досягати певних цілей і як можна впливати на їхню поведінку, аби забезпечити досягнення організаційних завдань. У різних теоретичних підходах мотивація розглядається як результат дії певних внутрішніх і зовнішніх факторів, які спрямовують поведінку людини в потрібному для організації напрямі.

Класичними вважаються теорії змістовної мотивації, серед яких найпопулярнішими є теорії потреб А. Маслоу, Ф. Герцберга та К. Альдерфера. Вони описують мотивацію як процес задоволення базових та вищих потреб людини, що безпосередньо впливає на її поведінку на робочому місці.

Основні теорії мотивації наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Теорії мотивації (складено автором на основі [1, 6, 7, 12, 15, 18, 23, 37])

№	Теорія мотивації	Автор	Основний зміст
1	2	3	4
1	Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Людські потреби мають ієрархічну структуру: фізіологічні потреби, потреба в безпеці, соціальні потреби, визнання, самореалізація. Задоволення потреб нижчого рівня є умовою для реалізації потреб вищого рівня.
2	Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Мотиваційні фактори поділяються на гігієнічні (умови праці, заробітна плата) та мотиваційні (визнання, розвиток). Гігієнічні фактори мінімізують незадоволення, а мотиваційні – підвищують задоволеність роботою.
3	Теорія ERG	К. Альдерфер	Потреби поділяються на три категорії: існування (фізіологічні потреби), зв’язок (соціальні потреби) та зростання (самореалізація). Задоволення потреб можливе одночасно на кількох рівнях.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
4	Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів своєї роботи, винагороди та можливості досягнення бажаних цілей. Працівники мотивовані, якщо очікують досягти винагороди, яка для них є важливою.
5	Теорія справедливості	С. Адамс	Працівники порівнюють свої зусилля та винагороди з іншими. Якщо вони відчувають несправедливість, це знижує мотивацію. Справедливість сприймається через співвідношення внеску і винагороди.
6	Теорія постановки цілей	Е. Локк	Конкретні, чітко визначені цілі підвищують мотивацію. Важливо, щоб працівники розуміли цілі, мали до них доступ і вважали їх досяжними. Успіх у досягненні цілей підсилює мотивацію до наступних завдань.
7	Теорія потреб	Д. МакКлелланд	Мотивація визначається трьома основними потребами: у досягненнях, у владі та у приналежності. Працівники мотивовані більше тими потребами, які для них є домінуючими.
8	Теорія підкріплення	Б. Скіннер	Поведінка працівника залежить від наслідків його дій. Позитивне підкріплення (винагороди) посилює бажану поведінку, а негативне або відсутність підкріплення – послаблює її.
9	Теорія X і Y	Д. МакГрегор	Теорія X вважає, що люди уникають роботи та потребують контролю, а теорія Y – що працівники прагнуть до відповідальності та самоконтролю. Управління визначається припущенням про мотивацію персоналу.

У табл. 1.3 порівняно основні положення теорій мотивації, які є фундаментом для розробки стратегій управління персоналом і можуть бути застосовані на практиці в залежності від потреб і особливостей підприємства.

Згідно з пірамідою Маслоу, людина прагне задовольнити спочатку свої базові потреби (фізіологічні потреби, потребу в безпеці), після чого з’являється мотивація до задоволення соціальних потреб, потреб визнання та самореалізації. У практиці управління мотивація за цією теорією може виражатися через забезпечення комфортних умов праці, стабільної заробітної плати, соціального страхування, а також створення можливостей для розвитку та кар’єрного зростання, що сприяє задоволенню потреб вищих рівнів.

Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга поділяє фактори, що впливають на мотивацію працівників, на гігієнічні (зовнішні) і мотиваційні (внутрішні). Гігієнічні фактори, такі як умови праці, заробітна плата та відносини в колективі, не створюють тривалої мотивації, але їхня відсутність може викликати незадоволення. Водночас, мотиваційні фактори, як-от визнання досягнень, можливість професійного зростання та відповідальність, сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності роботою. У практиці це означає, що підприємствам необхідно створювати умови, які не тільки мінімізують незадоволення, але й стимулюють досягнення високих результатів.

Теорія ERG К. Альдерфера є модифікованим варіантом піраміди Маслоу, що спрощує класифікацію потреб до трьох категорій: існування, зв’язок та зростання (або розвиток). На відміну від Маслоу, ця теорія передбачає, що працівники можуть одночасно прагнути до задоволення потреб різних рівнів, і в разі незадоволення потреб вищого рівня, працівники повертаються до базових потреб. Це відкриває можливість для більш гнучкого підходу в мотиваційній політиці підприємства, де можна одночасно стимулювати соціальні контакти, забезпечувати можливості для розвитку та гарантувати фінансову стабільність [22].

Крім змістовних теорій, у практиці управління мотивацією широко застосовуються процесуальні теорії, такі як теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса та теорія постановки цілей Е. Локка.

Теорії мотивації відіграють важливу роль у розробці практичних підходів до управління персоналом, оскільки вони надають інструментарій для розуміння мотиваційних процесів та їхнього впливу на продуктивність працівників. Кожна теорія має свої особливості та може бути використана залежно від специфіки підприємства, умов праці та культурних особливостей організації.

Змістовні теорії мотивації, такі як теорії Маслоу, Герцберга та Альдерфера, акцентують увагу на потребах працівників і розглядають їх як

основний стимул для досягнення високих результатів. У практиці управління персоналом застосування цих теорій дозволяє структурувати мотиваційну політику на основі різних рівнів потреб, що є актуальним у корпоративній культурі, орієнтованій на розвиток і підтримку працівників. Наприклад, за ієрархією потреб Маслоу, створення умов для задоволення фізіологічних та соціальних потреб працівників забезпечує стабільність на першому етапі, тоді як можливість самореалізації на вищому рівні сприяє розвитку їхнього потенціалу, що, в свою чергу, сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

У свою чергу, процесуальні теорії, такі як теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса та теорія постановки цілей Локка, фокусуються на тому, як працівники сприймають свою роботу та умови, в яких вона виконується. Важливим аспектом є те, що мотивація залежить не тільки від потреб, але й від сприйняття можливостей досягти винагороди за виконання своїх завдань. Наприклад, за теорією очікувань, працівник буде мотивованим працювати більш продуктивно, якщо впевнений у тому, що його зусилля принесуть йому винагороду, яка відповідає його очікуванням. Практичне застосування цієї теорії включає розробку чіткої системи винагород, що враховує не лише досягнуті результати, але й очікування персоналу [43].

Теорія справедливості С. Адамса вказує на важливість суб’єктивного сприйняття працівником своєї винагороди у порівнянні з іншими. Якщо працівники вважають, що їхня винагорода є справедливою порівняно з іншими співробітниками з аналогічними обов’язками, вони більш задоволені роботою та більш лояльні до організації. У разі, коли працівники відчувають несправедливість, це може призвести до зниження продуктивності або навіть до плинності кадрів. Тому на практиці застосування цієї теорії може полягати у прозорому підході до надання премій, підвищень та інших форм винагороди.

Теорія постановки цілей Е. Локка акцентує увагу на важливості чітко сформульованих і досяжних цілей, що впливають на мотивацію. Якщо цілі є конкретними, зрозумілими та викликають відчуття значущості, працівники

прагнуть до їх досягнення, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації. На практиці управління цілі можуть бути адаптовані для кожного працівника або групи, з урахуванням специфіки їхніх завдань та індивідуальних можливостей.

Теорія підкріплення Б. Скіннера розглядає мотивацію як реакцію на позитивне або негативне підкріплення поведінки працівників. Відповідно до цієї теорії, поведінка, яка винагороджується, має більшу ймовірність повторюватися, тоді як небажана поведінка може зменшитися завдяки негативним наслідкам. На практиці ця теорія використовується шляхом запровадження системи заохочень за виконання певних завдань, преміювання за дотримання термінів або за якісне виконання проєктів. Позитивне підкріплення може бути як матеріальним (премії, бонуси), так і нематеріальним (визнання досягнень, похвала), що дозволяє адаптувати його під конкретну корпоративну культуру та потреби працівників.

Теорія X та Y Д. МакГрегора фокусується на управлінському підході до мотивації, що базується на двох різних уявленнях про природу людини. Теорія X припускає, що люди зазвичай уникають роботи, потребують контролю та мотивації через зовнішні стимули, наприклад, винагороди або покарання. Такий підхід орієнтований на авторитарний стиль управління, де керівництво здійснює контроль за кожним кроком працівників. Теорія Y, навпаки, вважає, що люди природно схильні до роботи, прагнуть до відповідальності та самоконтролю, тому їм не потрібен постійний контроль. Працівники в такому підході мотивовані можливістю розвитку та визнанням їхніх досягнень. Практичне застосування цієї теорії передбачає вибір стилю управління залежно від типу персоналу та конкретних завдань підприємства [17].

Теорія самоактуалізації К. Роджерса є важливим доповненням до розуміння мотиваційного процесу, оскільки вона фокусується на прагненні людини до особистісного розвитку та досягнення максимальної реалізації своїх можливостей. Ця теорія припускає, що працівники будуть більш мотивовані, якщо мають можливість розвивати власні навички та вміння,

реалізовувати творчі та професійні амбіції. На практиці це означає створення умов для професійного навчання, участі у проєктах, де можна продемонструвати свої здібності, а також надання можливості працівникам відчувати свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства.

Теорія потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на трьох основних потребах – у досягненнях, у владі та у приналежності. Працівники, що мають потребу у досягненнях, мотивовані встановленням та досягненням амбітних цілей, отриманням визнання та задоволення від успішного виконання завдань. Ті, хто має потребу у владі, прагнуть впливати на інших, брати участь у прийнятті важливих рішень, очолювати проєкти. Потреба у приналежності мотивує працівників бути частиною колективу, розвивати командну роботу та підтримувати позитивні відносини з колегами. Застосування цієї теорії на практиці полягає в адаптації мотиваційних підходів до індивідуальних потреб працівників, що дозволяє забезпечити більш глибоку залученість і задоволеність роботою.

Теорія підкріплення Б. Скіннера розглядає мотивацію як реакцію на позитивне або негативне підкріплення поведінки працівників. Відповідно до цієї теорії, поведінка, яка винагороджується, має більшу ймовірність повторюватися, тоді як небажана поведінка може зменшитися завдяки негативним наслідкам. На практиці ця теорія використовується шляхом запровадження системи заохочень за виконання певних завдань, преміювання за дотримання термінів або за якісне виконання проєктів. Позитивне підкріплення може бути як матеріальним (премії, бонуси), так і нематеріальним (визнання досягнень, похвала), що дозволяє адаптувати його під конкретну корпоративну культуру та потреби працівників [29].

Теорія X та Y Д. МакГрегора фокусується на управлінському підході до мотивації, що базується на двох різних уявленнях про природу людини. Теорія X припускає, що люди зазвичай уникають роботи, потребують контролю та мотивації через зовнішні стимули, наприклад, винагороди або покарання. Такий підхід орієнтований на авторитарний стиль управління, де керівництво

здійснює контроль за кожним кроком працівників. Теорія Y, навпаки, вважає, що люди природно схильні до роботи, прагнуть до відповідальності та самоконтролю, тому їм не потрібен постійний контроль. Працівники в такому підході мотивовані можливістю розвитку та визнанням їхніх досягнень. Практичне застосування цієї теорії передбачає вибір стилю управління залежно від типу персоналу та конкретних завдань підприємства.

Теорія самоактуалізації К. Роджерса є важливим доповненням до розуміння мотиваційного процесу, оскільки вона фокусується на прагненні людини до особистісного розвитку та досягнення максимальної реалізації своїх можливостей. Ця теорія припускає, що працівники будуть більш мотивовані, якщо мають можливість розвивати власні навички та вміння, реалізовувати творчі та професійні амбіції. На практиці це означає створення умов для професійного навчання, участі у проєктах, де можна продемонструвати свої здібності, а також надання можливості працівникам відчувати свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства.

Теорія потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на трьох основних потребах – у досягненнях, у владі та у приналежності. Працівники, що мають потребу у досягненнях, мотивовані встановленням та досягненням амбітних цілей, отриманням визнання та задоволення від успішного виконання завдань. Ті, хто має потребу у владі, прагнуть впливати на інших, брати участь у прийнятті важливих рішень, очолювати проєкти. Потреба у приналежності мотивує працівників бути частиною колективу, розвивати командну роботу та підтримувати позитивні відносини з колегами. Застосування цієї теорії на практиці полягає в адаптації мотиваційних підходів до індивідуальних потреб працівників, що дозволяє забезпечити більш глибоку залученість і задоволеність роботою [29].

Практичне застосування теорій мотивації в управлінні персоналом дозволяє створити ефективні інструменти стимулювання, що відповідають індивідуальним потребам і мотиваційним профілям працівників. Компанії, які впроваджують змістовні та процесуальні теорії мотивації, можуть досягти

підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та посилення лояльності співробітників.

Застосування теорії Маслоу в практичному управлінні часто включає побудову ієрархії потреб працівників та створення умов для їх задоволення. На початкових рівнях керівники забезпечують задоволення базових потреб, таких як зарплата, яка покриває основні витрати на життя, безпечні умови праці, страхування та соціальні пільги. На вищих рівнях підприємство забезпечує можливості для розвитку, такі як участь у тренінгах, надання ресурсів для самореалізації, можливості кар’єрного зростання, а також визнання і похвалу, що сприяє задоволенню потреб у повазі та самореалізації.

Теорія Герцберга на практиці зазвичай реалізується через розділення гігієнічних та мотиваційних факторів. Гігієнічні фактори, такі як умови праці, заробітна плата, організаційні правила, мають бути на високому рівні, щоб мінімізувати незадоволеність. При цьому, мотиваційні фактори (визнання досягнень, відповідальність, професійний розвиток) є основою для активного заохочення. Наприклад, багато компаній запроваджують системи визнання, такі як «працівник місяця», програми кар'єрного зростання, індивідуальні плани розвитку, що сприяють зростанню задоволеності та прагненню досягати більшого.

Теорія очікувань Врума практично застосовується у формуванні системи стимулів, що відповідають очікуванням працівників. Компанії можуть розробляти індивідуальні мотиваційні пакети, які залежать від досягнутих результатів, дозволяючи працівникам бачити пряму залежність між їхньою продуктивністю та винагородою. Наприклад, запровадження бонусів за перевиконання планів або досягнення ключових показників ефективності дає змогу забезпечити взаємозв'язок між очікуваннями працівників і винагородою за їхні зусилля.

Застосування теорії справедливості Адамса передбачає формування прозорої та зрозумілої системи винагороди, яка дозволяє працівникам відчувати справедливість в організації. Це може включати щорічний перегляд

заробітної плати, систему бонусів за досягнення, а також рівномірний розподіл обов’язків між працівниками однієї ланки. Наприклад, у багатьох компаніях діє правило відкритого доступу до інформації про підвищення або премії, що запобігає виникненню відчуття несправедливості серед колективу.

Теорія постановки цілей Локка на практиці застосовується через розробку чітко визначених завдань і цілей для кожного працівника або команди. Працівникам надають конкретні й досяжні цілі, що враховують їхній рівень кваліфікації та специфіку виконуваної роботи. На підприємствах, що впроваджують цей підхід, працівникам регулярно ставлять індивідуальні або командні цілі з оцінкою виконання. Наприклад, у системі управління за цілями (Management by Objectives) використовуються періодичні зустрічі з обговоренням прогресу, що дає можливість оцінювати результати та коригувати завдання за необхідності.

На практиці теорія підкріплення Скіннера реалізується через впровадження системи регулярного зворотного зв'язку, що включає як позитивне, так і негативне підкріплення. Позитивне підкріплення здійснюється через винагороди, визнання досягнень, публічне заохочення, а негативне – через зауваження або інші санкції за невиконання завдань або порушення правил. Багато компаній використовують систему щоквартальних бонусів або премій, яка мотивує працівників працювати краще, а також попереджувальні методи для корекції поведінки.

Застосування теорії потреб МакКлелланда передбачає використання індивідуальних мотиваційних підходів відповідно до домінуючих потреб працівників: досягнення, влада або приналежність. Для працівників, мотивованих досягненнями, корисними є завдання з чіткими результатами та відповідними винагородами, для тих, хто орієнтований на владу – завдання, що дозволяють впливати на інших або брати участь у прийнятті рішень, а для працівників із сильною потребою у приналежності – командні проєкти та заходи, що сприяють колективній роботі.

1.3 Принципи та методи управління мотивацією персоналу

Управління мотивацією персоналу ґрунтується на принципах, що забезпечують ефективне стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей. Ці принципи враховують індивідуальні особливості співробітників, корпоративну культуру та стратегічні потреби підприємства. Ключовими принципами є індивідуальний підхід, справедливість, послідовність, прозорість, гнучкість та розвиток.

Принцип індивідуального підходу передбачає врахування особистих потреб, очікувань та цінностей кожного працівника. На практиці це означає, що мотиваційні інструменти, як-от винагороди, визнання та можливості для розвитку, мають бути адаптовані до індивідуальних уподобань. Наприклад, для співробітників, орієнтованих на професійне зростання, важливими можуть бути можливості навчання та кар’єрного розвитку, тоді як для інших мотиваційними факторами можуть бути стабільність, гнучкий графік роботи або можливість працювати в команді.

Принцип справедливості у мотивації полягає в тому, щоб забезпечити рівне ставлення до всіх працівників, особливо у питаннях винагороди, заохочень та визнання. Співробітники мають відчувати, що їхня праця оцінюється об’єктивно та відповідно до їхніх зусиль і результатів. Це важливо для створення атмосфери довіри та залученості у колективі. На практиці це може включати прозорі критерії оцінки результатів роботи, регулярні зворотні зв'язки та однакові можливості для заохочень незалежно від посади або стажу роботи [43].

Принцип послідовності передбачає чітке дотримання обраної мотиваційної стратегії, що забезпечує працівникам передбачуваність та стабільність у системі стимулювання. Коли працівники знають, які дії та результати призводять до винагороди, вони можуть краще планувати свої зусилля та розуміти, чого від них очікує керівництво. Послідовність дозволяє

уникнути нерівномірного розподілу мотиваційних заходів і сприяє створенню довготривалих стимулів для ефективної роботи.

Принцип прозорості є важливим для підтримання високого рівня довіри між працівниками та керівництвом. Всі аспекти мотиваційної політики мають бути чітко сформульовані та доступні для працівників, щоб вони розуміли, як функціонує система винагород і які критерії використовуються для оцінки їхньої роботи. Прозорість дозволяє знизити ймовірність виникнення конфліктів через нерозуміння умов заохочення та сприяє створенню відкритого та доброзичливого клімату в організації.

Принцип гнучкості в управлінні мотивацією дозволяє адаптувати мотиваційні інструменти до змінних умов і специфіки завдань, з якими стикаються працівники. Гнучкість необхідна, щоб ефективно реагувати на потреби працівників на різних етапах їхньої кар'єри, враховувати змінні ринкові умови та відповідати викликам, що постають перед організацією. Наприклад, у складні економічні періоди компанія може тимчасово акцентувати увагу на нематеріальних винагородах, таких як додаткові дні відпустки або гнучкий графік роботи, а за сприятливих умов посилювати матеріальні стимули [13].

Принцип розвитку орієнтований на забезпечення можливостей для професійного зростання працівників. Включення цього принципу в мотиваційну систему дає змогу працівникам розвивати свої знання, навички та компетенції, що, своєю чергою, підвищує їхню задоволеність роботою та стимулює досягати високих результатів. На практиці цей принцип може реалізовуватися через навчальні програми, курси підвищення кваліфікації, участь у проєктах, що сприяють набуттю нових навичок, або ж надання можливостей для кар'єрного просування.

Особливості управління мотивацією персоналу залежать від багатьох чинників, серед яких ключовими є організаційна культура, тип і структура підприємства, стратегічні цілі та завдання компанії. У великих організаціях з розгалуженою ієрархією процес мотивації може бути більш формалізованим,

із чітко прописаними процедурами та політиками. Водночас у невеликих компаніях, де структура є менш формальною, мотиваційні підходи часто є гнучкішими, а управлінці мають більше можливостей для застосування індивідуальних методів.

Однією з важливих особливостей управління мотивацією є врахування культурних цінностей та пріоритетів компанії. Організації, що орієнтуються на інновації, прагнуть стимулювати творчий підхід і новаторство серед працівників, надаючи їм більше свободи у прийнятті рішень і доступ до ресурсів для розвитку. У таких компаніях мотивація будується на основі підтримки ініціативності, можливості впливати на процеси та брати участь у проєктах, що мають стратегічне значення для компанії.

Особливу роль відіграє також тип діяльності підприємства. Виробничі підприємства, наприклад, часто стикаються з необхідністю стимулювати працівників до виконання рутинних завдань, що вимагають чіткого дотримання стандартів і процедур. Тут мотиваційна система може бути орієнтована на матеріальні стимули, стабільність і безпеку, що забезпечує належний рівень дисципліни та ефективності. У компаніях, що надають послуги, особливо у сфері, орієнтованій на клієнта, велика увага приділяється нематеріальним винагородам, таким як визнання, позитивний зворотний зв’язок, гнучкість графіку роботи та можливість самостійного планування завдань [9].

Ще однією особливістю є наявність різноманіття у кадровому складі підприємства, зокрема відмінності у вікових, культурних, гендерних, професійних та особистісних характеристиках. Це вимагає диференційованого підходу до управління мотивацією, що враховує різні пріоритети та очікування різних груп працівників. Наприклад, молоді працівники можуть бути більш зацікавлені у можливостях для навчання, кар’єрного зростання та отримання нових знань, тоді як працівники старшого віку можуть надавати перевагу стабільності, додатковим соціальним гарантіям та безпеці на робочому місці.

Особливості управління мотивацією також визначаються організаційною структурою підприємства. У компаніях з горизонтальною структурою, де переважає відкритий стиль управління, працівники мають більше можливостей для самостійного прийняття рішень і впливу на процеси. Це, своєю чергою, сприяє розвитку відповідальності та стимулює ініціативність. Водночас у компаніях з вертикальною ієрархією мотиваційна система може бути більш формальною, з фокусом на чітке розподілення ролей і обов'язків, що дозволяє зберігати дисципліну та контроль.

Управління мотивацією вимагає врахування змінного характеру сучасного бізнес-середовища, де підприємства стикаються з новими викликами та необхідністю адаптації до швидких змін. У зв'язку з цим особливості мотиваційних підходів часто залежать від того, наскільки компанія орієнтована на інновації та постійний розвиток. Організації, що активно впроваджують нові технології або працюють в умовах високої конкуренції, зазвичай акцентують увагу на стимулюванні гнучкості та креативності своїх працівників. Мотиваційні програми в таких компаніях можуть включати винагороди за інноваційні ідеї, можливість брати участь у стратегічних проєктах та самостійно ініціювати вдосконалення бізнес-процесів [11].

Для компаній, що працюють у стабільних секторах економіки, мотивація може бути спрямована на підтримку стабільності та ефективності робочих процесів. Це може включати систему мотивацій, орієнтовану на посилення внутрішньої стабільності та дисципліни. Наприклад, такі підприємства можуть акцентувати увагу на систематичному підвищенні кваліфікації працівників, удосконаленні їхніх навичок та відповідності стандартам, що допомагає підтримувати стабільний рівень якості та продуктивності.

Також важливим є застосування гнучких мотиваційних стратегій у залежності від життєвого циклу підприємства. На етапі швидкого зростання компанії мотиваційні програми часто акцентують на заохоченні результатів, індивідуальних досягнень і здатності швидко адаптуватися. Підприємства, що

вже досягли стабільного етапу розвитку, частіше використовують довгострокові мотиваційні стратегії, спрямовані на збереження персоналу, забезпечення високого рівня задоволеності роботою та зниження плинності кадрів.

Ще одним важливим аспектом у системі мотивації є підтримка балансу між матеріальними та нематеріальними винагородами. У сучасних умовах ефективні мотиваційні системи часто поєднують фінансові стимули, такі як бонуси та премії, з можливостями для професійного розвитку, гнучкістю робочого графіка та забезпеченням балансу між роботою і особистим життям. Це підвищує не лише залученість, але й загальну лояльність працівників, оскільки вони відчувають підтримку в досягненні особистих і професійних цілей.

Важливою особливістю є також інтеграція мотиваційних заходів у систему управління результативністю. Це дозволяє підприємству чітко фіксувати внесок кожного працівника у загальні результати, а отже, і винагороджувати їх пропорційно до досягнутих показників. Завдяки цьому кожен співробітник може відстежувати свій прогрес, що стимулює до подальшого розвитку та вдосконалення.

Методи управління мотивацією персоналу можна поділити на матеріальні та нематеріальні, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні ефективної системи стимулювання. Комбінація цих методів дозволяє компаніям підтримувати продуктивність, залученість та лояльність працівників, адаптуючи стимули до індивідуальних потреб та цілей організації [42].

До матеріальних методів управління мотивацією належать заробітна плата, бонуси, премії, програми участі у прибутках, пенсійні та страхові програми, пільги та додаткові соціальні виплати. Ці стимули безпосередньо пов'язані з фінансовою винагородою за виконану роботу і забезпечують базові потреби працівників, що є важливим фактором для підтримання стабільності та задоволеності. Заробітна плата є основним компонентом матеріальної

мотивації, тоді як додаткові бонуси та премії за досягнення певних результатів підвищують рівень зацікавленості в досягненні конкретних цілей. Наприклад, багато компаній пропонують бонуси за перевиконання плану, за ефективність у виконанні проєктів або за досягнення ключових показників ефективності (KPI).

Нематеріальні методи мотивації спрямовані на задоволення вищих потреб працівників – у самореалізації, визнанні, розвитку та належності до колективу. До них належать можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання, похвала, визнання досягнень, позитивний зворотний зв'язок, підтримка творчості та ініціативи. Наприклад, організація тренінгів, семінарів, участь у проєктах із можливістю реалізації особистих ідей сприяє підвищенню залученості працівників, формує відчуття цінності їхнього внеску. Програми розвитку лідерства та індивідуального навчання особливо важливі для працівників, орієнтованих на зростання.

Методи зворотного зв'язку також є важливим елементом у системі управління мотивацією. Постійний і регулярний зворотний зв’язок дозволяє працівникам розуміти, як оцінюється їхня робота, та отримувати підтримку у вдосконаленні своїх результатів. Наприклад, регулярні зустрічі з керівництвом, обговорення цілей і досягнень, оцінювання за підсумками кварталу або року допомагають встановлювати чіткі орієнтири для працівників, що підвищує їхню впевненість та мотивацію [31].

Гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено є методами мотивації, які набули особливої популярності у сучасних умовах. Ці підходи дозволяють працівникам забезпечити баланс між роботою та особистим життям, що сприяє зростанню задоволеності роботою та зниженню рівня стресу. Гнучкі методи мотивують працівників до більш відповідального ставлення до завдань, адже вони отримують змогу працювати в комфортних умовах та організовувати свій робочий час відповідно до особистих потреб.

Командні заходи також є ефективним методом нематеріальної мотивації. Організація корпоративних заходів, тимбілдингів, спортивних

змагань або навчальних програм сприяє зміцненню командного духу та розвитку доброзичливих відносин між працівниками. У результаті працівники відчувають себе частиною згуртованого колективу, що підвищує їхню лояльність до компанії та залученість у робочі процеси.

Важливим методом є делегування повноважень, що дозволяє працівникам самостійно приймати рішення у рамках їхньої зони відповідальності. Це формує відчуття довіри та визнання з боку керівництва, що мотивує працівників до більшої самостійності та ініціативності. Довіряючи працівникам більше повноважень, компанія сприяє їхньому професійному зростанню та підвищенню рівня залученості.

Таким чином, комбінація матеріальних та нематеріальних методів управління мотивацією дозволяє підприємствам гнучко підходити до потреб різних працівників і забезпечувати їхню ефективну підтримку в досягненні організаційних цілей.

У табл.1.4 та 1.5 наведені ознаки класифікації за об’єктом впливу (індивідуальна або групова) та форми реалізації (постійна або змінна), що допомагають краще зрозуміти, як кожен метод використовується на практиці й орієнтований на певні потреби.

Таблиця 1.4 – Класифікація матеріальних методів управління мотивацією персоналу (складено автором)

№	Метод мотивації	Класифікація за об’єктом впливу	Форма реалізації	Зміст
1	2	3	4	5
1	Заробітна плата	Індивідуальна	Постійна	Основна фінансова винагорода, яка задовольняє базові потреби та забезпечує стабільність доходу.
2	Бонуси та премії	Індивідуальна/Групова	Змінна	Додаткові виплати за досягнення певних результатів або перевиконання плану, стимулюють активність працівників.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
3	Програми участі у прибутках	Групова	Змінна	Винагорода залежно від загальної ефективності компанії; сприяє корпоративній лояльності.
4	Соціальні виплати та пільги	Індивідуальна	Постійна/Змінна	Страхування, оплата відпусток, пенсійні виплати та інші соціальні гарантії, які підвищують привабливість компанії.

Матеріальні методи мотивації переважно задовольняють базові фінансові потреби працівників та формують почуття стабільності. Основний акцент робиться на грошовій винагороді (зарплата, бонуси), а також на соціальних пільгах, які забезпечують працівникам соціальний захист і допомагають утримувати кваліфікованих фахівців. Матеріальні стимули легко виміряти та прив'язати до конкретних показників ефективності або досягнень працівників, що дозволяє чітко встановлювати зв'язок між результатами праці та винагородою.

Таблиця 1.5 – Класифікація нематеріальних методів управління мотивацією персоналу (складено автором)

№	Метод мотивації	Класифікація за об’єктом впливу	Форма реалізації	Зміст
1	2	3	4	5
1	Професійний розвиток	Індивідуальна	Постійна/ Змінна	Навчальні програми, тренінги, підвищення кваліфікації, що сприяють кар’єрному зростанню.
2	Похвала та визнання	Індивідуальна /Групова	Змінна	Визнання досягнень, яке підвищує задоволеність роботою та мотивацію досягати більше.
3	Зворотний зв'язок	Індивідуальна	Постійна	Регулярне обговорення результатів, що допомагає працівникам бачити свій внесок і отримувати підтримку.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5
4	Гнучкий графік роботи	Індивідуальна	Постійна/ Змінна	Можливість працювати за зручним графіком або дистанційно, що сприяє балансу роботи та особистого життя.
5	Тимбілдинги та корпоративні заходи	Групова	Змінна	Спільні заходи, які зміцнюють командний дух та сприяють згуртованості.
6	Делегування повноважень	Індивідуальна	Постійна/ Змінна	Дозволяє працівникам самостійно приймати рішення, підвищуючи їхню відповідальність та ініціативність.
7	Кар’єрне просування	Індивідуальна	Змінна	Можливості для кар'єрного росту, що стимулюють працівників до високих результатів.
8	Доступ до ресурсів для саморозвитку	Індивідуальна	Постійна/ Змінна	Додаткові ресурси (книги, онлайн-курси) для професійного розвитку працівників.
9	Програми наставництва	Індивідуальна /Групова	Постійна	Наставництво від досвідчених співробітників, що сприяє розвитку нових працівників та їх адаптації.
10	Ротація посад	Індивідуальна	Змінна	Можливість тимчасово змінювати роль, що розширює знання та стимулює до розвитку.

Нематеріальні методи мотивації орієнтовані на задоволення вищих потреб працівників, зокрема у розвитку, визнанні, самореалізації та належності до колективу. Вони стимулюють працівників до довгострокового розвитку, зміцнюють командний дух і сприяють підвищенню рівня залученості в роботу. Нематеріальні методи особливо ефективні для підвищення лояльності до компанії, покращення робочої атмосфери та задоволення від праці, оскільки дозволяють працівникам реалізувати особисті та професійні амбіції в умовах стабільності та підтримки з боку компанії.

Впровадження матеріальних та нематеріальних методів управління мотивацією створює збалансовану систему стимулів, що дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. Кожна група методів виконує

свою роль у загальній мотиваційній стратегії: матеріальні методи формують базову задоволеність і фінансову стабільність, тоді як нематеріальні підвищують рівень лояльності, задоволення від роботи та сприяють самореалізації.

Матеріальні методи найкраще працюють для короткострокового стимулювання, особливо коли йдеться про досягнення конкретних результатів або виконання планових показників. Фінансові винагороди, такі як бонуси та премії, безпосередньо пов’язані з результативністю та дозволяють швидко мотивувати працівників на досягнення цілей. Програми участі у прибутках та соціальні пільги, своєю чергою, сприяють довгостроковій мотивації, оскільки пов'язують успіх компанії із матеріальними вигодами працівників, що посилює їхню прив’язаність до організації.

Нематеріальні методи підтримують потреби працівників у розвитку, визнанні та участі в процесах прийняття рішень, що є важливими для задоволення вищих рівнів потреб (згідно з пірамідою Маслоу). Такі методи, як професійний розвиток, наставництво, делегування повноважень та зворотний зв'язок, створюють атмосферу підтримки, відкритості та довіри між працівниками та керівництвом. Це сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, що є основою довгострокової стабільності та ефективності компанії [34].

Важливою особливістю нематеріальних методів є їхня здатність задовольняти індивідуальні потреби працівників, що дає можливість компанії залучати співробітників різних поколінь, зокрема, молодих фахівців, які цінують можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Також такі методи стимулюють ініціативність і творчість, оскільки працівники відчувають підтримку у реалізації своїх ідей і проектів, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу організації.

Для досягнення максимального ефекту компанії часто використовують комбіновані мотиваційні стратегії, що поєднують як матеріальні, так і нематеріальні методи. Наприклад, професійний розвиток може

супроводжуватися преміальними виплатами за успішне закінчення навчальних курсів або сертифікаційних програм. Підтримка кар'єрного зростання, своєю чергою, може включати підвищення заробітної плати або інші матеріальні заохочення. Такий підхід дозволяє комплексно підходити до мотивації, підтримуючи як базові потреби, так і потреби в самореалізації та розвитку.

Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу є ключовим чинником, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність та якість виконання завдань. Ефективне управління мотивацією допомагає утримувати кваліфікованих працівників, знижує плинність кадрів та забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Різні теорії мотивації, такі як змістовні та процесуальні підходи, дозволяють створити гнучку систему стимулювання, що враховує індивідуальні потреби працівників. Змістовні теорії акцентують увагу на задоволенні базових і вищих потреб, тоді як процесуальні орієнтуються на сприйняття працівниками умов роботи та можливостей досягнення винагород. Застосування цих теорій на практиці допомагає підприємствам розробити мотиваційні програми, адаптовані до особливостей персоналу та стратегічних цілей.

Ефективне управління мотивацією базується на принципах індивідуального підходу, справедливості, послідовності, прозорості, гнучкості та розвитку. Особливості мотиваційної системи залежать від специфіки діяльності компанії, її організаційної структури та культури. Дотримання цих принципів дозволяє створити стабільне мотиваційне середовище, що підвищує задоволеність працівників і стимулює їх досягати високих результатів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТАЛПРОМ»

2.1 Організаційна характеристика підприємства ТОВ «МеталПром»

ТОВ «МеталПром» засноване у 2005 році й спеціалізується на виробництві та постачанні металевих виробів для будівельної та машинобудівної галузей. Головний офіс компанії розташований у Києві, а виробничі потужності знаходяться у промисловій зоні на околиці міста.

На підприємстві працює понад 160 співробітників, серед яких інженери, технологи, робітники виробничих ліній, менеджери з продажу та адміністративний персонал. «МеталПром» приділяє значну увагу професійному розвитку працівників, регулярно організовуючи тренінги та семінари. Виробничі потужності компанії оснащені сучасним обладнанням, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції відповідно до міжнародних стандартів. Компанія також постійно інвестує в оновлення технічної бази та впровадження новітніх технологій.

Підприємство сертифіковане за міжнародними стандартами якості ISO 9001, що підтверджує високий рівень організації виробничих процесів і управління. ТОВ «МеталПром» бере активну участь у соціальних проєктах, підтримує місцеві громади та екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище. Завдяки поєднанню високої якості продукції, професіоналізму та соціальної відповідальності «МеталПром» займає провідні позиції на ринку металевих виробів в Україні та за її межами. Управління підприємством здійснюється з урахуванням сучасних стандартів якості та екологічних вимог. Завдяки сертифікації ISO 9001 компанія впровадила систему контролю якості на всіх етапах виробничого процесу, що гарантує відповідність продукції міжнародним

стандартам. У рамках екологічної політики «МеталПром» здійснює заходи щодо зменшення викидів у довкілля та економії енергетичних ресурсів. Такі кроки дозволяють підприємству не тільки виконувати законодавчі вимоги, а й підвищувати свою репутацію серед клієнтів, які цінують соціально відповідальний бізнес.

Організаційна структура ТОВ «МеталПром» є лінійно-функціональною і включає такі основні підрозділи:

– виробничий відділ: відповідає за виготовлення продукції, контроль якості та оптимізацію виробничих процесів;

– відділ збуту та маркетингу: займається просуванням продукції на ринку, пошуком нових клієнтів та підтримкою відносин із наявними партнерами;

– фінансовий відділ: здійснює фінансове планування, облік та аналіз фінансових показників діяльності підприємства;

– відділ кадрів: відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу, а також за впровадження мотиваційних програм;

– відділ логістики: забезпечує постачання сировини та доставку готової продукції до клієнтів.

Компанія виробляє широкий спектр металевих виробів, зокрема:

– металеві конструкції для будівництва;

– деталі для машинобудування;

– металеві профілі та листи різних розмірів і конфігурацій;

– спеціалізовані замовлення за індивідуальними проєктами клієнтів.

Компанія «МеталПром» активно застосовує сучасні підходи до організації виробничих процесів, що дозволяє їй ефективно використовувати ресурси та забезпечувати високу продуктивність праці. Завдяки використанню передового обладнання та автоматизації виробничих ліній, підприємство мінімізує втрати сировини та забезпечує стабільну якість продукції. Це особливо важливо в умовах конкуренції на ринку, де якість та надійність продукції є ключовими факторами для успішної співпраці з клієнтами.

Крім того, «МеталПром» постійно інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, розуміючи, що кваліфікований персонал є основою конкурентоспроможності компанії. Інженери та технологи проходять регулярні курси підвищення кваліфікації, зокрема щодо використання нових технологій у виробництві металевих конструкцій. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін у галузі та пропонувати клієнтам сучасні рішення, відповідні їхнім потребам.

Завдяки добре організованій системі логістики «МеталПром» забезпечує своєчасне постачання сировини для виробництва та швидку доставку готової продукції до замовників. Компанія підтримує тісні партнерські відносини з постачальниками, що дозволяє їй отримувати якісні матеріали за вигідними умовами. Це, своєю чергою, сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

«МеталПром» активно адаптується до динамічних змін ринку, що вимагає гнучкості в управлінні ресурсами та впровадження інновацій. Підприємство застосовує сучасні технології для оптимізації виробничих процесів, що дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ефективність. Використання цифрових інструментів для планування та контролю виробництва допомагає швидко реагувати на зміни в замовленнях, коригувати виробничі завдання та забезпечувати точне виконання вимог клієнтів. Такий підхід сприяє побудові довготривалих партнерських відносин із замовниками, які цінують надійність і швидкість виконання замовлень.

Компанія також інвестує в розвиток системи внутрішньої комунікації, що забезпечує прозорість процесів і підвищує залученість персоналу. Завдяки впровадженню цифрових платформ для обміну інформацією між відділами «МеталПром» досягає високої координації між виробничим, логістичним, збутовим і фінансовим підрозділами. Це сприяє безперебійній роботі всіх ланок підприємства, швидкому вирішенню питань та ефективному розподілу ресурсів.

Управління кадрами в компанії орієнтоване на створення умов для професійного та особистісного розвитку кожного працівника. Компанія впроваджує системи наставництва для нових співробітників, а також підтримує розвиток лідерських якостей у перспективних кадрів. Така кадрова політика сприяє зниженню плинності кадрів і забезпечує підприємство кваліфікованими фахівцями, що сприяє довгостроковій стабільності компанії на ринку.

Крім того, «МеталПром» націлений на розширення експортного потенціалу, що вимагає дотримання міжнародних стандартів і адаптації продукції до вимог зарубіжних ринків. Компанія активно аналізує потреби іноземних замовників, вдосконалює свої вироби та впроваджує стандарти, що відповідають вимогам якості та безпеки ЄС та СНД. Такий підхід дозволяє підприємству закріпити свої позиції на міжнародному ринку та розширювати географію постачань, що позитивно впливає на фінансову стабільність і зростання компанії.

«МеталПром» демонструє прагнення до постійного вдосконалення, що проявляється у впровадженні нових технологічних рішень та автоматизації рутинних процесів. Підприємство активно досліджує можливості інноваційного виробництва, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним та ефективно відповідати на сучасні виклики ринку. Завдяки оптимізації процесів компанія мінімізує простої та знижує витрати, підвищуючи рентабельність своєї продукції.

Особливу увагу компанія приділяє питанням якості, що є пріоритетом на всіх етапах виробничого циклу. Завдяки системному підходу до контролю якості «МеталПром» забезпечує високий рівень відповідності продукції встановленим стандартам, що підвищує її конкурентоспроможність. Використання високоточних інструментів для тестування та моніторингу якості дозволяє підприємству гарантувати, що кожен виріб відповідає технічним вимогам замовників.

Для забезпечення стійкого розвитку «МеталПром» також розробляє та реалізує програми енергоефективності, які дозволяють раціонально використовувати ресурси, знижуючи витрати на енергоспоживання. Водночас компанія зменшує свій екологічний вплив, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед замовників, особливо тих, хто надає перевагу співпраці з підприємствами, орієнтованими на сталий розвиток.

Прагнення до вдосконалення стосується й відносин із клієнтами, які в компанії розглядають як довготривалі партнерства. «МеталПром» надає клієнтам не лише продукцію високої якості, але й комплексні консультаційні послуги з вибору найкращих рішень під конкретні потреби замовника. Такий клієнтоорієнтований підхід підвищує довіру до компанії та сприяє її репутації як надійного партнера.

Підсумовуючи, «МеталПром» завдяки комплексному підходу до управління, вдосконаленню процесів, інвестиціям у персонал та технології, а також соціально відповідальному підходу забезпечує стабільний розвиток і конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.

2.2 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром»

На підприємстві ТОВ «МеталПром» система мотивації персоналу є ключовим елементом у забезпеченні високої ефективності праці та досягненні стратегічних цілей компанії. Система стимулювання спрямована на формування колективу, що прагне досягати поставлених цілей і підтримувати стабільний рівень продуктивності.

Основна увага приділяється створенню умов для професійного розвитку, задоволеності працівників і формуванню лояльності до компанії, що позитивно позначається на результатах діяльності підприємства.

Система мотивації ТОВ «МеталПром» включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяє ефективно задовольняти базові та вищі потреби персоналу. Матеріальні стимули включають конкурентоспроможні заробітні плати, премії та додаткові винагороди, пов’язані з досягненням індивідуальних та командних результатів.

Підприємство пропонує бонуси за виконання та перевиконання планових показників, а також за інноваційні пропозиції та ініціативність у роботі. Додатково передбачені соціальні гарантії та пільги, зокрема, медичне страхування та можливість користуватися корпоративними пільгами, що сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення потреб працівників у самореалізації, професійному зростанні та визнанні. ТОВ «МеталПром» регулярно організовує навчальні програми, тренінги та семінари, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників і дозволяють їм освоювати нові навички. Компанія також заохочує активну участь у внутрішніх проєктах, що дає можливість працівникам реалізовувати свої ідеї та вносити пропозиції з оптимізації робочих процесів. Окрему увагу приділено створенню атмосфери визнання та похвали за досягнення, що сприяє формуванню почуття важливості внеску кожного працівника в успіх компанії.

Аналізуючи ефективність існуючої системи мотивації, можна зазначити, що ТОВ «МеталПром» приділяє значну увагу збереженню та розвитку кадрового потенціалу, що відображається у стабільно високому рівні залученості працівників та низькій плинності кадрів. Використання збалансованої системи мотиваційних інструментів дозволяє підвищувати рівень задоволеності працівників, формувати корпоративну культуру, засновану на довірі та співпраці, і забезпечувати високу продуктивність.

Аналіз системи мотивації зображено у наступних таблицях.

Таблиця 2.1 – Матеріальні методи мотивації персоналу на ТОВ «МеталПром» (складено автором)

№	Метод	Опис	Частота використання	Оцінка ефективності
1	Заробітна плата	Конкурентоспроможна зарплата відповідно до ринкових умов	Постійно	Висока
2	Бонуси та премії	Винагороди за досягнення та перевиконання планів	Щоквартально, щорічно	Висока
3	Програми участі в прибутках	Частка прибутку для ключових працівників	Щорічно	Середня
4	Соціальні виплати та пільги	Медичне страхування, відпустки, корпоративні знижки	Постійно	Висока

Аналіз матеріальних методів показує, що вони мають високу ефективність у забезпеченні задоволеності працівників і зниженні плинності кадрів. Регулярні бонуси та премії є важливим стимулом для досягнення планових результатів. Програми участі в прибутках є менш ефективними через їхню щорічну частоту, проте вони сприяють лояльності ключових співробітників.

Таблиця 2.2 – Нематеріальні методи мотивації персоналу на ТОВ «МеталПром» (складено автором)

№	Метод	Опис	Частота використання	Оцінка ефективності
1	Професійний розвиток	Тренінги, курси, семінари	Регулярно	Висока
2	Похвала та визнання	Відзначення досягнень працівників	Постійно	Висока
3	Зворотний зв'язок	Періодичні оцінки ефективності	Щоквартально	Середня
4	Гнучкий графік роботи	Можливість обирати зручний робочий час	За потреби	Висока
5	Тимбілдинги та корпоративні заходи	Спільні заходи для покращення командної роботи	Щопівріччо	Висока

Нематеріальні методи мають високу ефективність у підвищенні залученості та лояльності працівників, особливо такі заходи, як професійний розвиток і гнучкий графік роботи. Тимбілдинги та визнання досягнень зміцнюють командний дух. Зворотний зв'язок, хоч і корисний, має середню ефективність, що свідчить про потребу в удосконаленні системи оцінювання результатів роботи.

Таблиця 2.3 – Ефективність матеріальних та нематеріальних стимулів (складено автором)

Тип стимулу	Основні методи	Оцінка задоволеності персоналу	Вплив на продуктивність	Плинність кадрів
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати	Висока	Сильний	Низька
Нематеріальні	Навчання, визнання, зворотний зв'язок, тимбілдинг	Висока	Сильний	Низька

Обидва типи стимулів — матеріальні та нематеріальні — сприяють високому рівню задоволеності персоналу і мають сильний позитивний вплив на продуктивність. Низька плинність кадрів свідчить про те, що збалансоване використання цих стимулів створює стабільне мотиваційне середовище, що сприяє довгостроковій залученості працівників.

Для більш детального аналізу системи мотивації побудовано додаткові таблиці, які відображатимуть основні компоненти мотиваційних заходів, методи реалізації, а також стимулювання працівників різних посад.

Таблиця 2.4 – Основні компоненти системи мотивації ТОВ «МеталПром» (складено автором)

№	Компонент мотивації	Опис	Ціль стимулювання
1	Заробітна плата	Конкурентоспроможний оклад відповідно до ринкових умов	Забезпечення фінансової стабільності
2	Премії за продуктивність	Бонуси за досягнення ключових показників	Підвищення результативності
3	Соціальні пільги та виплати	Медичне страхування, оплата відпусток, корпоративні знижки	Підвищення лояльності до компанії
4	Професійний розвиток	Навчальні програми, курси, семінари	Підтримка професійного зростання
5	Визнання та похвала	Публічне відзначення досягнень	Підвищення самооцінки та залученості
6	Гнучкий графік роботи	Можливість працювати в зручний час	Забезпечення балансу роботи та життя
7	Участь у проєктах	Доступ до стратегічних і цікавих завдань	Підвищення мотивації до самореалізації

У табл. 2.4. зазначено основні компоненти мотивації ТОВ «МеталПром», спрямовані на задоволення як базових фінансових потреб, так і потреб у самореалізації та розвитку. Ця система формує комплексний підхід, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Система мотивації на ТОВ «МеталПром» враховує специфічні потреби працівників різних категорій (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Мотивація працівників різних посад на ТОВ «МеталПром» (складено автором)

Посада	Основні мотиваційні фактори	Додаткові стимули
Операційний персонал	Заробітна плата, премії за продуктивність	Соціальні виплати, визнання за досягнення
Інженерний персонал	Професійне навчання, доступ до нових проєктів	Кар’єрний розвиток, участь у стратегічних завданнях
Керівний склад	Програми участі в прибутках, додаткові бонуси	Гнучкий графік роботи, пільги для родини
Адміністративний персонал	Стабільна зарплата, оплачувані відпустки	Можливість кар’єрного зростання, соціальні пільги

Операційний персонал отримує базову мотивацію через заробітну плату та премії, інженери — через професійне зростання і можливості участі у нових проєктах, а керівний склад має доступ до гнучкого графіку та бонусів. Це забезпечує персоналізований підхід і підвищує рівень задоволеності кожної групи працівників.

2.3 Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу

Аналіз системи мотивації на ТОВ «МеталПром» демонструє, що підприємство досягає високих результатів завдяки комплексному підходу до управління мотиваційними процесами. Збалансоване використання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підтримувати високий рівень залученості та задоволеності працівників, що своєю чергою сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Високий рівень задоволеності системою мотивації (85%) та значна частка працівників, залучених до програм навчання (75%), свідчать про успішність мотиваційної стратегії. Низька плинність кадрів (10%) підтверджує ефективність підходу до мотивації персоналу на ТОВ «МеталПром», що позитивно впливає на стабільність і розвиток підприємства.

Зокрема, матеріальні методи мотивації, такі як заробітна плата, бонуси та соціальні виплати, мають суттєвий вплив на задоволення базових потреб працівників і стимулюють досягнення конкретних виробничих показників. Регулярне надання бонусів і премій мотивує працівників до активної участі у виробничих процесах, а соціальні пільги підвищують їхню лояльність до підприємства. Це особливо важливо для підтримання стабільності кадрового складу та зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливає на ефективність роботи колективу.

Таблиця 2.6 – Загальні показники системи мотивації ТОВ «МеталПром» (складено автором)

Показник	Значення
Кількість працівників, залучених у програми навчання та розвитку	75%
Рівень задоволеності працівників системою мотивації	85%
Частка працівників, які отримують бонуси щоквартально	60%
Плинність кадрів	10%
Загальні витрати на мотивацію персоналу від загального бюджету	15%

Нематеріальні стимули на підприємстві також демонструють високу ефективність. Постійна увага до професійного розвитку працівників, організація тренінгів, корпоративних заходів і визнання досягнень сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі та формуванню відданості компанії. Використання таких підходів як гнучкий графік роботи та зворотний зв'язок підтримує прагнення працівників до самореалізації та розвитку, що є важливим у сучасних умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри.

Комплексний підхід до мотивації також забезпечує оптимальне використання фінансових і нематеріальних ресурсів компанії. Загальні витрати на мотивацію, що становлять близько 15% від бюджету, є виправданими, оскільки вони забезпечують високий рівень задоволеності та продуктивності. Низька плинність кадрів є показником того, що працівники почуваються цінними та важливими для компанії, що сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Загалом, система мотивації на ТОВ «МеталПром» є ефективною та добре налаштованою, що сприяє довгостроковій стабільності, розвитку персоналу та зростанню компанії на ринку. Рекомендації для подальшого вдосконалення можуть включати підвищення ефективності зворотного зв'язку та розширення програм участі в прибутках, що дозволить ще більше посилити мотиваційний ефект і підтримати прагнення працівників до досягнення високих результатів.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що система мотивації на підприємстві побудована на комплексному підході, що включає основні

методи стимулювання для різних груп працівників, а також гнучкі механізми підтримки працівників на всіх етапах їхньої кар'єри. У компанії передбачена чітка структура матеріальних та нематеріальних стимулів, які адаптуються до специфіки виконуваних завдань і кваліфікації працівників. Особлива увага приділяється заохоченню ініціативності та професійного розвитку, що допомагає утримувати талановитих фахівців і формувати позитивний імідж компанії на ринку праці.

Працівникам було запропоновано заповнити анкету, яка відображала рівень задоволеності мотиваційних потреб у чинній системі мотивації.

За допомогою цього тесту можна виявити мотиваційні фактори, які є особливо цінними для працівника, а також ті, яким він приділяє менше уваги.

Тест складається зі 132 тверджень і побудований таким чином, що постійні повторення не дозволяють ретельно продумати, яку логіку використати для досягнення вигідного результату.

Тест подається у вигляді таблиці, в якій містяться 33 питання для зручності заповнення.

Таблиця 2.7 – Фрагменти тесту «Мотиваційний профіль» (складено автором)

№	Фрагмент тесту	Опис
15	Я був би задоволений, якби…	... була можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками; ...робота надавала б широкий спектр завдань і різноманітність; ...мої досягнення були б визнані іншими людьми; ...я точно знав би, що від мене вимагається і як виконувати завдання.
16	Робота менше задовольняла б мене, якби…	... не дозволяла ставити та досягати складних цілей; ...я не мав чіткого уявлення про правила та процедури виконання роботи; ...рівень оплати не відповідав би рівню складності завдань; ...я майже не міг би впливати на прийняті рішення або на діяльність інших працівників.

Для отримання достовірних результатів тестування респонденти дотримувалися таких правил:

– відповідали на питання швидко (для відповідей виділено 1 годину);

– респонденти повністю зосереджувалися на заповненні тесту, не відволікаючись на інші справи;

– враховували, що сума балів кожного питання мала становити 11 балів, причому оцінки мають бути цілими числами;

– під час опитування забезпечувалась позитивна атмосфера для респондентів.

Результати заносяться до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 –Мотиваційний профіль співробітників (складено автором)

Твердження	Мотиваційні фактори											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					f		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Разом												

Результати тесту «Мотиваційний профіль» зручно представити у вигляді діаграми. Аналіз результатів тесту дозволяє зробити висновок про ставлення респондента до кожного з 12 факторів (Таблиця 2.7).

В результаті анкетування для кожного працівника була сформована папка з такою інформацією:

– результати визначення рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників;

– заповнений тест «Мотиваційний профіль»;

– таблиця відповідей на тест «Мотиваційний профіль»;

– побудована діаграма «Діаграма мотиваційного профілю працівника»;

– перелік заходів для мотивації працівника.

Усі дані були передані керівництву організації.

Розширена таблиця 2.9 – Результати задоволення мотиваційних потреб (складено автором)

№	ПІБ працівника	Бали	Відділ
1	Савченко Є.М.	0,64	Виробничий
2	Іваненко А.Д.	0,5	Виробничий
3	Новосад І.К.	0,59	Виробничий
4	Холодний А.В.	0,35	Виробничий
5	Грищенко А.В.	0,35	Виробничий
6	Нікітенко Є.Р.	0,31	Виробничий
7	Головко Т.А.	0,29	Виробничий
8	Дубовий Л.С.	0,58	Виробничий
9	Бабич А.І.	0,44	Виробничий
10	Іванченко Л.І.	0,93	Виробничий
11	Шевченко М.П.	0,72	Виробничий
12	Коваленко О.М.	0,47	Виробничий
13	Поліщук С.В.	0,61	Виробничий
14	Кравченко Т.О.	0,55	Виробничий
15	Остапенко В.Г.	0,41	Виробничий
16	Черненко Л.П.	0,34	Логістики
17	Бойко Р.С.	0,39	Логістики
18	Мельник А.Є.	0,66	Логістики
19	Костенко І.Д.	0,53	Логістики

Аналіз даних табл. 2.9 показує, що середній бал задоволення мотиваційних потреб працівників у відділі становить 0,50. Це свідчить про те, що загальний рівень мотивації серед працівників є помірним, і існують варіації у задоволеності між окремими працівниками.

Працівники з вищими балами, як-от Іванченко Л.І. (0,93), Савченко Є.М. (0,64), та Мельник А.Є. (0,66), демонструють високий рівень задоволеності, що, ймовірно, свідчить про відповідність чинної системи мотивації їхнім очікуванням. Високий рівень мотивації у цих співробітників може бути пов'язаний із застосуванням до них індивідуально налаштованих стимулів або зі значущістю їхніх посадових обов’язків.

Проте частина працівників, як-от Головко Т.А. (0,29), Нікітенко Є.Р. (0,31), та Черненко Л.П. (0,34), мають низькі показники задоволеності мотиваційними потребами. Це може свідчити про те, що для цих працівників система стимулювання є менш ефективною, або про те, що їхні індивідуальні мотиваційні потреби не повністю враховані.

Різниця у показниках задоволеності вказує на потенціал для покращення мотиваційної системи, зокрема шляхом диференційованого підходу до різних груп персоналу. Наприклад, для працівників із низьким рівнем задоволеності можна розглянути додаткові форми стимулювання, як-от можливості для професійного розвитку або більш гнучкі умови роботи.

Таким чином, отримані результати демонструють необхідність періодичного аналізу мотиваційної системи та індивідуального підходу до її вдосконалення, що дозволить підвищити загальний рівень задоволеності та ефективності праці на підприємстві.

Діаграма мотиваційного профіля наведена на рис. 2.1

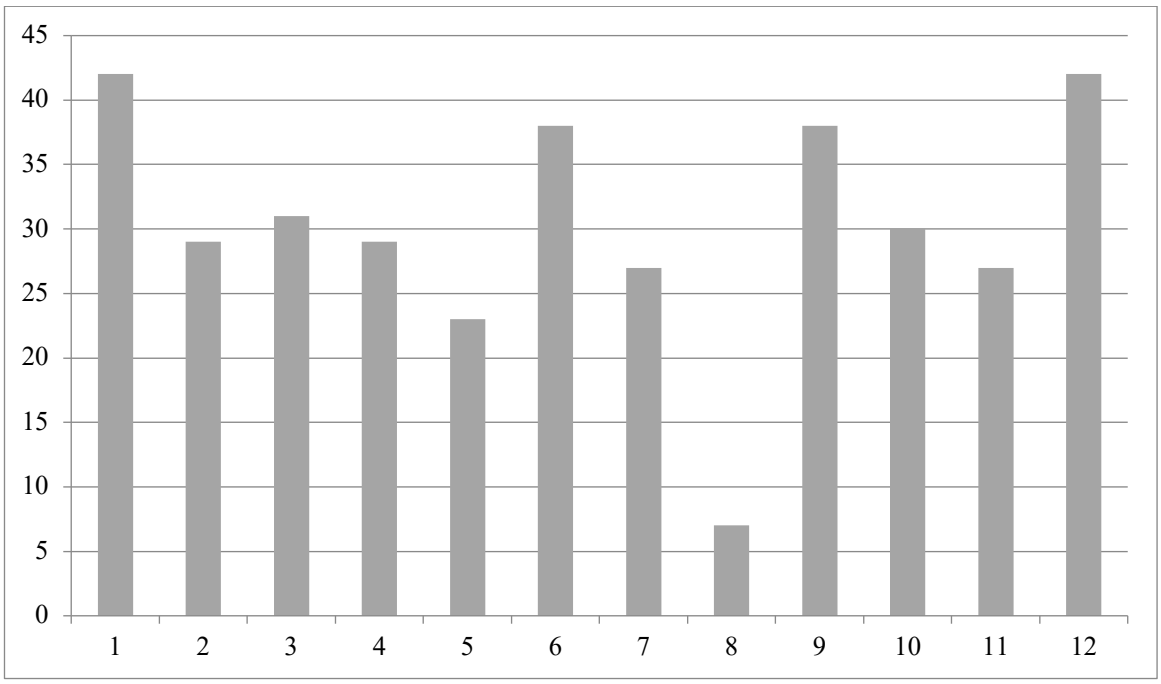


Рисунок 2.1 – Діаграма мотиваційного профіля (складено автором)

Результати анкетування свідчать, що основними мотиваторами для діяльності персоналу є матеріальні стимули та можливості професійного розвитку. Працівники особливо цінують фінансові винагороди та бонуси за результативність, а також шанси на підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання. У той же час бажання володіти владою та займати керівні позиції є мінімальним і не є ключовим чинником для більшості співробітників.

Отже, на основі цих результатів можна зробити висновок про доцільність побудови мотиваційної системи, що спиратиметься на матеріальні заохочення і можливості для професійного вдосконалення. Такий комплекс стимулів, зокрема, може включати регулярні премії, бонуси за досягнення встановлених показників, індивідуальні програми навчання та підвищення кваліфікації, що відповідатимуть реальним потребам працівників. Врахування результатів цього дослідження дає можливість ефективніше розподіляти ресурси на мотивацію персоналу, акцентуючи увагу на тих аспектах, які є важливими для працівників і, водночас, сприятимуть загальній продуктивності та задоволеності роботою.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром» показав, що існуючі мотиваційні механізми ефективно задовольняють базові потреби працівників, особливо у фінансовій стабільності та професійному розвитку. Проведене дослідження анкетування виявило, що основними мотиваторами для більшості співробітників є матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, премії за продуктивність, а також можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання. Водночас бажання володіти владою та займати керівні позиції є менш значущим мотиватором, що вказує на особливості ціннісних пріоритетів персоналу.

Система мотивації на підприємстві базується на збалансованому підході, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, адаптовані до різних груп працівників. Матеріальні стимули сприяють задоволенню базових потреб персоналу і знижують плинність кадрів, тоді як нематеріальні, зокрема програми навчання та визнання досягнень, підтримують довгострокову залученість працівників і підвищують рівень їхнього професійного розвитку.

Визначені мотиви діяльності дозволяють сформувати ефективний комплекс стимулів, який відповідає реальним потребам працівників і сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Зокрема, доцільно акцентувати увагу на програмах професійного навчання та розвитку, індивідуальних планах кар'єрного зростання, а також на чіткій системі матеріального заохочення за досягнення конкретних результатів.

Отримані висновки вказують на те, що для подальшого вдосконалення мотиваційної системи важливо продовжувати адаптувати стимули до актуальних потреб персоналу. Це дозволить підвищити загальний рівень задоволеності роботою, знизити плинність кадрів і забезпечити стабільне зростання продуктивності на підприємстві.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром»

У межах проєкту з удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «МеталПром» доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на задоволення ключових потреб працівників, підвищення їхньої залученості та продуктивності. Запропонована система передбачає комбіноване використання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на індивідуальні мотиватори кожного працівника.

Основні напрямки вдосконалення системи мотивації

1. Оптимізація матеріальних стимулів Важливим елементом оновленої системи мотивації є підвищення прозорості та чіткості матеріальних заохочень. Це включає вдосконалення системи премій та бонусів, диференціацію винагород залежно від досягнутих результатів, а також розширення соціальних пільг і програм участі у прибутках. У межах проєкту пропонується:

– встановити чіткі показники продуктивності, що впливають на рівень премій, зокрема індивідуальні та командні kpi (ключові показники ефективності).

– розробити спеціальні бонуси за ініціативи, що сприяють оптимізації виробничих процесів або підвищенню якості продукції.

– розширити програму медичного страхування, додавши можливості для покриття витрат на лікування родичів працівників.

2. Розвиток можливостей для кар'єрного зростання Кар'єрні перспективи та можливості для професійного розвитку є важливими

мотиваторами для працівників. Удосконалення мотиваційної системи передбачає запровадження чітких критеріїв кар'єрного просування та створення індивідуальних планів розвитку. У рамках цього напрямку пропонується:

– ввести регулярні оцінки навичок і компетенцій, що визначають можливість кар'єрного зростання для кожного працівника.

– забезпечити доступ до програм професійного навчання та сертифікацій, які підвищують кваліфікацію та сприяють підготовці працівників до керівних посад.

– розробити систему наставництва, де досвідчені фахівці можуть надавати підтримку молодим співробітникам, допомагаючи їм швидше адаптуватися та розвивати свої навички.

3. Підтримка балансу роботи та особистого життя Гнучкість робочих умов дозволяє працівникам почуватися більш задоволеними роботою, що позитивно позначається на їхній лояльності до компанії. Удосконалення в цьому напрямку включає:

– впровадження гнучкого графіка роботи та можливості дистанційної роботи для посад, де це можливо.

– надання додаткових оплачуваних днів відпустки за високу результативність або участь у корпоративних проєктах.

– організацію корпоративних заходів та програм, що сприяють емоційному розвантаженню та зменшенню стресу.

4. Підвищення рівня нематеріального стимулювання та визнання Важливою складовою мотивації є публічне визнання досягнень працівників, що стимулює їх досягати високих результатів і розвиватися. Для цього пропонується:

– ввести щомісячні або квартальні нагороди для працівників, які досягли високих показників ефективності або продемонстрували ініціативу.

– створити програму «працівник місяця» з додатковим заохоченням у вигляді сертифікату на відпочинок або купонів на покупки.

– організувати регулярні зустрічі з керівництвом, де працівники можуть обговорювати свої досягнення, отримувати зворотний зв'язок та пропонувати ідеї для вдосконалення роботи.

5. Запровадження системи зворотного зв’язку Постійний зворотний зв'язок допомагає працівникам розуміти, які аспекти роботи вони можуть покращити, і забезпечує зворотну підтримку від керівництва. Це може включати:

– проведення щоквартальних оцінювальних сесій з детальним аналізом результатів роботи кожного співробітника.

– запровадження індивідуальних планів поліпшення навичок на основі результатів зворотного зв'язку.

– регулярне опитування працівників для збору їхніх пропозицій щодо вдосконалення процесів на підприємстві.

Запровадження цього комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу дозволить ТОВ «МеталПром» підвищити рівень задоволеності працівників, знизити плинність кадрів і збільшити продуктивність.

Система мотивації, адаптована до реальних потреб і цінностей працівників, сприятиме формуванню довготривалої лояльності та забезпечить стабільний кадровий склад, здатний підтримувати стратегічний розвиток компанії.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення ключових аспектів системи мотивації, що дозволить гнучко адаптувати стимули до потреб персоналу. Очікується, що оптимізація матеріальних та нематеріальних стимулів підвищить залученість працівників, зміцнить їхню лояльність та допоможе досягти стабільного рівня продуктивності. У результаті реалізація цього проєкту не тільки знизить плинність кадрів, але й сприятиме створенню позитивного іміджу компанії, що є важливим для підтримання її конкурентоспроможності на ринку.

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром» узагальнені у табл.3.1

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром»

№	Пропозиція	Опис	Очікувані результати
1	Оптимізація матеріальних стимулів	Встановлення чітких показників продуктивності, бонуси за ініціативність, розширення медичних пільг	Підвищення мотивації до досягнення результатів
2	Розвиток кар’єрних можливостей	Запровадження оцінки компетенцій, програми навчання, система наставництва	Підвищення залученості та підготовка до керівних посад
3	Підтримка балансу роботи та особистого життя	Гнучкий графік, додаткові відпустки за результативність, корпоративні заходи	Підвищення задоволеності та зниження стресу
4	Підвищення рівня нематеріального стимулювання та визнання	Нагороди для працівників, програма «Працівник місяця», регулярні зустрічі з керівництвом	Зміцнення лояльності, підвищення самооцінки працівників
5	Запровадження системи зворотного зв'язку	Щоквартальні оцінки, індивідуальні плани поліпшення, опитування працівників	Поліпшення продуктивності та ефективний зворотний зв'язок

Матеріальні стимули є основним компонентом системи мотивації, оскільки вони задовольняють базові фінансові потреби працівників і безпосередньо впливають на їхню продуктивність. У межах проєкту пропонується вдосконалити матеріальну мотивацію на ТОВ «МеталПром», зробивши її більш прозорою та орієнтованою на конкретні досягнення. Це сприятиме розумінню працівниками, як їхня робота пов’язана з винагородою, що мотивує до досягнення вищих результатів.

Одним із важливих елементів оптимізації є запровадження чітких ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно

оцінювати внесок кожного працівника. KPI повинні охоплювати різні аспекти діяльності та відповідати специфіці посад, щоб працівники могли оцінювати свої результати в контексті очікуваних показників. Наприклад, для операційного персоналу KPI можуть включати обсяги виробленої продукції, відсоток браку, а для інженерного складу — впровадження нових технологічних рішень та оптимізацію процесів. Завдяки цьому працівники матимуть чітке розуміння того, що впливає на рівень їхньої матеріальної винагороди, що сприятиме зростанню мотивації.

В рамках вдосконалення системи мотивації доцільно запровадити диференційовану систему премій, яка передбачатиме різний рівень бонусів залежно від індивідуальних і командних досягнень. Така система дозволить працівникам, які демонструють високі результати або перевищують встановлені KPI, отримувати додаткові винагороди. Зокрема, премії можуть варіюватися від базового рівня до значних бонусів для працівників, які досягли особливо вагомих показників. Такий підхід також сприяє формуванню здорової конкуренції між працівниками та підтримує командний дух, коли успіх колективу відображається у матеріальних винагородах.

Інноваційні пропозиції та ініціативи працівників також варто винагороджувати. Запровадження бонусів за покращення, що сприяють зростанню ефективності, може стати важливим фактором для підтримки інноваційної культури на підприємстві. Наприклад, працівники, які пропонують ідеї з оптимізації робочих процесів, зниження витрат або підвищення якості продукції, можуть отримувати додаткові бонуси або разові премії. Цей підхід дозволяє не лише підвищити матеріальну мотивацію працівників, а й заохотити їх до активного внесення пропозицій, що сприятиме покращенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Соціальні пільги є невід’ємною частиною мотиваційної системи, особливо на сучасному ринку праці. Розширення програм медичного страхування, зокрема покриття витрат на лікування родичів працівників,

дозволить підвищити загальну задоволеність персоналу та сформувати у них відчуття підтримки з боку компанії.

Ще одним важливим аспектом оптимізації матеріальних стимулів є підвищення прозорості системи заохочення. Кожен працівник має чітко розуміти, як формуються винагороди, на основі яких показників і за які досягнення. Це передбачає розробку зрозумілих критеріїв для нарахування премій та бонусів і регулярне інформування персоналу про зміни в політиці мотивації.

Одним із можливих кроків є проведення інформаційних сесій або створення інструкцій, де будуть детально описані всі доступні види матеріального заохочення та умови їх отримання. Впровадження прозорості у систему стимулювання допоможе знизити рівень непорозумінь, спричинених недостатньою обізнаністю, та зміцнити довіру між працівниками і керівництвом.

Запровадження програми участі у прибутках

Участь у прибутках — ефективний спосіб матеріального стимулювання, який дозволяє працівникам відчути свій внесок у загальний успіх підприємства. У межах цієї програми працівники можуть отримувати частку прибутку компанії, яка нараховується за результатами роботи за певний період (щоквартально або щорічно). Це створює додатковий стимул для досягнення високих результатів і зміцнює командний дух, оскільки успіх кожного працівника відображається на загальних показниках.

Така програма може мати різні форми залежно від фінансових можливостей компанії та специфіки роботи. Наприклад, частка прибутку може надаватися тільки ключовим співробітникам або працівникам, що досягли певних KPI.

Приклади KPI з матеріальними стимулами для працівників ТОВ «МеталПром» наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Приклади KPI з матеріальними стимулами для працівників ТОВ «МеталПром» (складено автором)

Відділ	KPI	Опис цілі	Цільове значення	Матеріальний стимул
1	2	3	4	5
Виробничий відділ	Обсяг виробленої продукції	Кількість одиниць продукції, вироблених за місяць	10,000 одиниць	Бонус 5,000 грн за перевиконання плану на 5%
	Відсоток браку	Частка бракованої продукції від загального обсягу виробництва	< 1%	Премія 3,000 грн за виконання показника
	Час циклу виробництва	Середній час, витрачений на виробництво одиниці продукції	2 години	Разова премія 2,000 грн за скорочення циклу на 10%
	Дотримання виробничих планів	Виконання виробничих планів у встановлені терміни	100%	Бонус 1,500 грн для всієї виробничої команди
Відділ збуту	Обсяг продажів	Загальна вартість проданої продукції за місяць	1,000,000 грн	2% бонус від суми продажів понад план
	Кількість нових клієнтів	Число нових клієнтів, залучених протягом місяця	5 нових клієнтів	Бонус 1,000 грн за кожного нового клієнта понад план
	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка клієнтів за результатами опитування щодо якості обслуговування	> 85%	Премія 2,000 грн за досягнення або перевиконання
	Час на обробку замовлення	Середній час, необхідний для обробки замовлення	< 24 години	Разова премія 500 грн за кожне замовлення, оброблене вчасно
Інженерний відділ	Кількість впроваджених інновацій	Кількість нових технічних рішень або вдосконалень процесу, впроваджених у виробництво	2 інновації на квартал	Премія 4,000 грн за кожну інновацію
	Час на усунення несправностей	Середній час, витрачений на вирішення технічних проблем у процесі виробництва	< 2 години	Бонус 1,500 грн за зниження середнього часу на 20%

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
	Відсоток успішних проектів	Частка реалізованих проектів від загальної кількості запланованих проектів	> 90%	Премія 5,000 грн для команди при досягненні показника
Відділ кадрів	Плинність кадрів	Частка працівників, які залишили компанію, за квартал	< 5%	Премія 3,000 грн за досягнення низької плинності
	Середній час заповнення вакансій	Середній час, необхідний для закриття відкритих вакансій	< 30 днів	Разова премія 2,500 грн за швидке заповнення вакансій
	Кількість тренінгів на працівника	Кількість організованих тренінгів або програм розвитку на одного працівника	1 тренінг/квартал	Премія 1,000 грн за організацію тренінгів на плановий рівень
Відділ логістики	Своєчасність постачання	Частка замовлень, доставлених у встановлені терміни	> 95%	Премія 2,000 грн за виконання показника
	Витрати на логістику	Загальні витрати на логістику як частка від доходів	< 8%	Бонус 3,000 грн за зниження витрат до планового рівня
	Кількість затримок постачання	Число випадків затримки доставки продукції	< 3 випадки на місяць	Премія 1,500 грн за дотримання графіка доставки

Встановлені матеріальні стимули є гнучкими та можуть коригуватися залежно від результатів і стратегічних цілей компанії.

Оптимізація матеріальних стимулів на ТОВ «МеталПром» через запровадження системи KPI з конкретними фінансовими винагородами дозволяє чітко пов’язати результати праці працівників із винагородою, що підвищує прозорість мотиваційної системи та стимулює досягнення конкретних цілей. Використання індивідуальних і командних показників ефективності також дає змогу підтримувати як особисті, так і колективні досягнення, що важливо для загальної продуктивності компанії.

Цільові значення KPI, визначені в таблиці, враховують специфіку діяльності кожного підрозділу. Наприклад, у виробничому відділі акцент

зроблено на обсягах виробництва, мінімізації браку та дотриманні виробничих термінів, тоді як у відділі збуту основні показники стосуються обсягу продажів і залучення нових клієнтів. В інженерному відділі важливу роль відіграють інновації та час вирішення технічних питань, що підтримує розвиток і вдосконалення виробничих процесів.

Запровадження бонусів і премій за перевиконання KPI також сприяє створенню здорової конкуренції та підвищенню ініціативності серед працівників. Встановлення грошових винагород за інноваційні пропозиції, що сприяють покращенню якості та оптимізації витрат, може стати додатковим стимулом для активної участі в розвитку компанії.

Для прикладу візьмемо KPI для працівника відділу збуту, зокрема, залучення нових клієнтів. Цільове значення для цього KPI — 5 нових клієнтів на місяць. Розробимо дорожню карту для досягнення цього показника і підвищення мотивації працівника.

Дорожня карта для підвищення мотивації працівника відділу збуту для досягнення KPI «Залучення нових клієнтів» (мета: Залучення 5 нових клієнтів щомісяця) наведена в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Дорожня карта для підвищення мотивації працівника відділу збуту для досягнення KPI «Залучення нових клієнтів» (складено автором)

Етап	Дії	Строки	Ресурси	Мотиваційні стимули
1	2	3	4	5
1. Аналіз і планування	Проведення зустрічі з працівником для обговорення цілей і труднощів у залученні нових клієнтів. Визначення цільової аудиторії та пріоритетних ринків.	Тиждень 1	Керівник відділу, база даних клієнтів	Підтримка з боку керівництва, участь у стратегічному плануванні

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
2. Навчання та розвиток	Організація тренінгу з навичок ведення переговорів та технік продажу. Ознайомлення з інструментами CRM для ефективного обліку роботи з клієнтами.	Тиждень 2	Внутрішній тренер, CRM-система	Навчання та розвиток навичок, сертифікат про завершення тренінгу
3. Розробка індивідуального плану продажів	Разом з працівником розробити індивідуальний план продажів з розподілом щоденних завдань, включно з контактами нових потенційних клієнтів.	Тиждень 2-3	Підтримка керівника, маркетингова база	Чіткий план дій, контроль прогресу, підзвітність
4. Систематична робота з клієнтами	Щоденні контакти з новими клієнтами, особиста комунікація та відстеження результатів у CRM. Періодичні зустрічі з керівником для обговорення прогресу.	Щоденно, щотижня	CRM-система, база потенційних клієнтів	Постійний зворотний зв'язок, підтримка з боку команди
5. Моніторинг та оцінка результатів	Щомісячний аналіз досягнень та KPI з керівником, виявлення труднощів, обговорення можливих покращень у підходах до залучення клієнтів.	Кінець місяця	Звітність CRM, керівник відділу	Проміжні премії за досягнення 75% і більше від цілі
6. Винагорода за результат	У разі досягнення показника (5 нових клієнтів) – надання премії у розмірі 1,000 грн, за перевиконання цілі на 50% і більше — додатковий бонус.	Щомісячно	Бюджет на премії	Премії за досягнення та перевиконання цілі, публічне визнання

Додаткові мотиваційні інструменти:

– залучення до планування та стратегічних зустрічей з керівництвом для визначення нових ринків.

– індивідуальні консультації з наставником для отримання порад щодо роботи з новими клієнтами.

– програма гнучких премій: диференційована система винагород, яка передбачає поступові бонуси за 50%, 75% і 100% виконання цілі.

Дорожня карта дозволяє працівникові побачити послідовні кроки досягнення цілі, отримати підтримку та розвинути професійні навички. Водночас використання проміжних премій та зворотного зв'язку з керівництвом допомагає підтримувати мотивацію на високому рівні протягом усього процесу досягнення KPI.

На основі першого місяця роботи за дорожньою картою, для підвищення мотивації та підтримання інтересу до роботи з новими клієнтами пропонується низка додаткових заходів, які сприятимуть вдосконаленню процесів і допоможуть працівникові досягти стабільно високих результатів.

Додаткові кроки для підтримки прогресу:

1. Аналіз досягнень і корекція стратегії

– щоквартально організовувати аналіз досягнутих результатів за період з працівником та керівником відділу, де обговорюються основні труднощі, з якими стикається працівник, а також потенційні можливості для покращення результатів.

– на основі аналізу скоригувати цільові показники або методи роботи з клієнтами, якщо це необхідно, щоб зберегти мотивацію працівника та адаптуватися до змін на ринку.

2. Залучення до менторської програми

– запропонувати працівникові наставництво з боку досвідченого менеджера з продажів, який успішно виконує план із залучення нових клієнтів. наставник може надати поради щодо ведення переговорів, ділитися робочими практиками та проводити зустрічі для обговорення прогресу працівника.

– наставництво також сприятиме розвитку професійної майстерності працівника та допоможе йому ефективніше працювати над досягненням показників.

3. Запровадження квартальної програми заохочень за перевиконання плану

– у разі, якщо працівник стабільно перевиконує KPI на 20% і більше протягом трьох місяців, запровадити додаткову винагороду у вигляді 5% від суми продажів, здійснених понад план.

– така програма дозволяє стимулювати співробітника не просто досягати цілей, але й виходити за їх межі, що мотивує його до постійного розвитку.

4. Впровадження нових інструментів та технологій для залучення клієнтів

– запропонувати працівникові тренінг з цифрових інструментів для пошуку клієнтів, таких як Linkedin Sales Navigator або CRM-розширення, які дозволять збільшити охоплення цільової аудиторії та автоматизувати рутинні завдання.

– забезпечення доступу до сучасних технологій підвищить ефективність роботи працівника і дозволить йому приділяти більше уваги стратегії та персоналізованому підходу до клієнтів.

5. Публічне визнання досягнень працівника

– у разі виконання та перевиконання KPI на регулярній основі, пропонується щомісяця відзначати працівника на загальних зборах або в корпоративному бюлетені, підкреслюючи його внесок у розвиток компанії.

– визнання досягнень перед колегами допоможе зміцнити почуття значущості та підвищить мотивацію, а також сприятиме підтримці здорової робочої атмосфери.

6. Створення можливостей для кар'єрного зростання

– у разі стабільного виконання KPI протягом півроку або більше працівнику може бути запропоновано збільшення обсягу відповідальності та

перспективи кар'єрного просування, наприклад, до позиції старшого менеджера або координатора команди.

– такий підхід демонструє, що компанія цінує професійний розвиток працівників і готова надати їм можливості для зростання всередині організації.

Ці додаткові заходи покликані забезпечити довгострокову мотивацію працівника та сприяти розвитку його навичок у роботі з новими клієнтами. Поєднання матеріальних стимулів, визнання, кар’єрних перспектив і наставництва створює комплексну підтримку, яка допомагає працівникові почуватися впевнено і мотивує його до постійного професійного вдосконалення.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінки ефективності мотиваційної системи включає кілька взаємопов’язаних етапів, які дозволяють комплексно аналізувати досягнення мотиваційних цілей, враховуючи індивідуальні, командні та стратегічні показники. Цей підхід спрямований на визначення сильних і слабких сторін мотиваційної системи, а також на коригування мотиваційних програм відповідно до динаміки потреб працівників і цілей підприємства.

Основні етапи оцінки ефективності мотиваційної системи:

1. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для мотивації персоналу На першому етапі формулюються цілі мотиваційної системи та визначаються ключові показники ефективності, які дозволяють оцінити результативність стимулюючих заходів. KPI можуть включати такі показники, як:

– рівень задоволеності персоналу;
– коефіцієнт плинності кадрів;
– продуктивність праці;
– обсяг продажів (для відділу збуту);
– кількість нових клієнтів (для відділу маркетингу);
– частка бракованої продукції (для виробничого персоналу).

Вибрані KPI мають відповідати специфіці діяльності підприємства та підрозділів і дозволяти об’єктивно оцінити внесок мотиваційних заходів у досягнення загальних цілей компанії.

2. Опитування працівників для оцінки рівня задоволеності мотиваційною системою Важливим етапом є збір даних про суб'єктивне сприйняття працівниками чинної мотиваційної системи. Для цього проводяться опитування та анкетування з метою виявлення рівня задоволеності матеріальними й нематеріальними стимулами, умовами роботи, можливостями професійного розвитку та соціально-психологічним кліматом у колективі. Аналізуючи отримані результати, можна визначити ключові зони вдосконалення мотиваційної системи та зрозуміти, наскільки її елементи відповідають очікуванням працівників.

3. Моніторинг виконання індивідуальних і командних KPI Оцінка ефективності мотиваційної системи повинна включати регулярний моніторинг досягнення поставлених цілей як на індивідуальному, так і на командному рівнях. За допомогою систематичного відстеження KPI кожного підрозділу можна отримати об’єктивні дані про результати впливу мотиваційних заходів. На цьому етапі проводиться порівняння досягнень з базовими показниками та встановленими цільовими значеннями для визначення прогресу або можливих відхилень.

4. Аналіз взаємозв’язку між показниками мотивації та ключовими бізнес-показниками Один із важливих аспектів науково-методичного підходу — аналіз впливу мотиваційної системи на загальні бізнес-результати підприємства. Це передбачає дослідження кореляцій між задоволеністю працівників, їхньою продуктивністю, лояльністю та ключовими показниками ефективності компанії, такими як фінансовий результат, рентабельність, темпи зростання продуктивності. Такий підхід дозволяє визначити, як рівень мотивації співробітників впливає на загальний успіх підприємства та його конкурентоспроможність.

5. Коригування мотиваційних програм на основі отриманих результатів На завершальному етапі здійснюється коригування мотиваційної системи залежно від отриманих результатів. Якщо виявлено, що певні методи стимулювання є недостатньо ефективними, розробляються нові стратегії мотивації або коригуються існуючі програми. Крім того, можуть бути додані нові KPI або змінені цільові показники для адаптації системи мотивації до поточних потреб працівників та стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.4 – Науково-методичний підхід до оцінки ефективності мотиваційної системи

Етап	Опис дій	Очікуваний результат
1. Визначення KPI	Визначення ключових показників ефективності (KPI), які відповідають цілям мотиваційної системи.	Перелік індивідуальних та командних KPI, які відображають цілі працівників та підприємства.
2. Опитування працівників	Проведення анкетування щодо задоволеності мотиваційною системою для визначення потреб персоналу.	Збір даних про рівень задоволеності та виявлення зон для покращення системи мотивації.
3. Моніторинг виконання KPI	Регулярний моніторинг досягнень працівників за визначеними KPI та порівняння з цільовими значеннями.	Об’єктивна оцінка результатів працівників, визначення прогресу або відхилень.
4. Аналіз взаємозв’язків	Дослідження кореляції між задоволеністю працівників і загальними бізнес-показниками підприємства.	Визначення впливу мотиваційної системи на продуктивність і фінансові результати підприємства.
5. Коригування мотиваційних програм	Внесення змін до системи мотивації на основі отриманих результатів.	Адаптація мотиваційної системи до поточних потреб працівників і цілей підприємства для підвищення ефективності.

Очікувані результати від впровадження науково-методичного підходу: застосування цього підходу дозволить підприємству підвищити ефективність мотиваційної системи, забезпечуючи її гнучкість та адаптивність до змінних умов і потреб персоналу. Регулярна оцінка та коригування мотиваційних заходів сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників, покращенню їхньої продуктивності та зміцненню корпоративної культури, що в підсумку призведе до покращення загальних бізнес-результатів компанії.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації

Для оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотиваційної системи ТОВ «МеталПром» необхідно визначити кількісні та якісні показники, що відображають результативність впроваджених змін. Основна мета цих заходів — підвищити рівень задоволеності працівників, покращити продуктивність та знизити плинність кадрів, що в результаті позитивно позначиться на загальній ефективності роботи підприємства.

Показники для оцінки ефективності мотиваційних заходів

1. Кількісні показники

– продуктивність праці: порівняння обсягів виробництва до та після впровадження нової мотиваційної системи. підвищення продуктивності на 10-15% може свідчити про позитивний вплив заходів.

– рівень плинності кадрів: відсоток працівників, що залишили підприємство протягом певного періоду, порівняно з попередніми роками. зниження плинності на 5% свідчитиме про підвищення лояльності до компанії.

– кількість виконаних індивідуальних і командних kpi: відсоток працівників, які досягли своїх цільових показників. збільшення цього показника вказує на зростання особистої та командної ефективності.

– залучення нових клієнтів (для відділу збуту): збільшення кількості нових клієнтів у порівнянні з попереднім періодом, що свідчить про покращення роботи відділу продажів завдяки новим стимулам.

2. Якісні показники

– рівень задоволеності працівників: опитування працівників щодо їхнього ставлення до оновленої системи мотивації, матеріальних і нематеріальних стимулів. зростання задоволеності на 20% вказуватиме на успішність заходів.

– залученість у корпоративні процеси: визначення рівня активності працівників у корпоративних заходах, програмах навчання та розвитку.

підвищення залученості на 10-15% свідчитиме про мотивацію персоналу до участі в житті компанії.

– підвищення корпоративної лояльності: оцінка готовності працівників досягати довгострокових цілей підприємства. виявляється через анкетування та інтерв'ю.

Методи оцінки ефективності:

1. Порівняльний аналіз: оцінка результатів до і після впровадження змін. Для цього встановлюються базові показники, з якими порівнюватимуться досягнення після реалізації нових мотиваційних заходів. Такий аналіз дозволить чітко визначити, наскільки вплинули нововведення на продуктивність, задоволеність працівників та інші показники.

2. Анкетування та інтерв’ю з працівниками: оцінка суб’єктивного сприйняття працівниками нової мотиваційної системи, що включає їхні відгуки щодо рівня задоволеності, ставлення до нових стимулів і готовності до участі в мотиваційних програмах. Результати анкетування дають змогу виявити загальне ставлення до змін та можливі пропозиції щодо подальшого вдосконалення.

3. Аналіз виконання KPI: регулярний моніторинг досягнення встановлених KPI та порівняння із запланованими показниками для оцінки продуктивності та ефективності окремих працівників і команд. За цим методом можна оцінити, наскільки зміни в мотиваційній системі сприяли досягненню цільових показників.

4. Аналіз впливу на загальні бізнес-результати: визначення взаємозв’язку між змінами в мотиваційній системі та бізнес-результатами компанії. Цей метод дозволяє оцінити, як нова система мотивації вплинула на загальні показники компанії, такі як зростання продажів, рентабельність і конкурентоспроможність.

Запропоновані заходи з удосконалення мотиваційної системи повинні призвести до таких результатів:

– підвищення продуктивності праці щонайменше на 10% протягом першого року після впровадження;

– зниження рівня плинності кадрів на 5-7%, що свідчитиме про зростання лояльності до компанії;

– збільшення рівня задоволеності працівників до 20%, що буде підтверджено анкетуванням;

– зростання частки виконаних KPI на 15-20%, що свідчитиме про підвищення особистої та командної відповідальності.

Впровадження та оцінка ефективності нових заходів дозволять визначити реальний вплив мотиваційної системи на основні показники діяльності компанії та, за потреби, внести корективи для подальшого вдосконалення.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів розглянемо приклади конкретних заходів, пов'язані витрати на їх впровадження, а також очікуваний економічний, соціальний та психологічний ефект.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу

Захід	Опис заходу	Витрати на впровадження	Очікуваний економічний ефект	Соціальний та психологічний ефект
1	2	3	4	5
1. Бонуси за перевиконання KPI	Надача премій за досягнення цільових показників ефективності та перевиконання планових норм.	100,000 грн на рік	Збільшення продуктивності на 10%, зростання обсягів виробництва	Підвищення задоволеності роботою, зростання лояльності
2. Програми професійного розвитку	Організація курсів і тренінгів з підвищення кваліфікації працівників.	80,000 грн на рік	Підвищення якості роботи, скорочення часу на виконання завдань на 15%	Підвищення впевненості, зростання можливостей кар’єрного зростання

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
3. Медичне страхування для працівників	Забезпечення медичного страхування з частковим покриттям для членів родин працівників.	150,000 грн на рік	Зниження кількості лікарняних днів на 10%, економія робочих годин	Покращення добробуту, зміцнення відданості компанії
4. Наставництво та програми менторства	Призначення наставників для молодих співробітників для швидкої адаптації та розвитку навичок.	50,000 грн на рік (включає час наставників)	Підвищення продуктивності нових працівників на 20%	Зміцнення корпоративної культури, розвиток навичок взаємодії
5. Система визнання досягнень	Щомісячне нагородження «Кращих працівників» з публічним визнанням на зборах або в корпоративній комунікації.	30,000 грн на рік	Зниження плинності кадрів на 5%, підвищення загальної мотивації	Зміцнення командного духу, відчуття значущості в колективі
6. Гнучкий графік роботи та дистанційні можливості	Надання можливості гнучкого графіка роботи для певних посад та опцій дистанційної роботи.	40,000 грн на рік (втрати через управлінські процеси)	Збільшення продуктивності на 5%, економія на витратах офісу	Зниження стресу, покращення балансу між роботою та життям

Очікувані результати заходів

Економічний ефект: за попередніми оцінками, запропоновані заходи можуть підвищити загальну продуктивність праці на 10-15%, що призведе до зростання обсягів виробництва та продажів. Крім того, зниження кількості лікарняних днів і зменшення плинності кадрів дозволять скоротити витрати, пов’язані з рекрутингом і навчанням нових працівників. Загальний економічний ефект може перевищувати інвестиції в мотиваційні заходи на 25-30%.

Соціальний ефект: запровадження таких заходів сприятиме створенню комфортного соціального середовища на підприємстві, де працівники відчувають турботу про своє здоров'я, добробут і можливості професійного розвитку. Це посилить лояльність до компанії, зміцнить корпоративну культуру та створить сприятливий клімат у колективі.

Психологічний ефект: завдяки запровадженню системи визнання, гнучкого графіка роботи та програм менторства працівники відчують підтримку та повагу з боку керівництва, що підвищить їхнє відчуття власної значущості. Це сприятиме зростанню залученості, зниженню рівня стресу та підтриманню високого рівня мотивації, що позитивно вплине на психологічний клімат на підприємстві та загальну ефективність роботи колективу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та оцінено ефективність запропонованих заходів для вдосконалення системи мотивації персоналу на прикладі виробничого підприємства ТОВ «МеталПром». Впровадження цих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, а також забезпечити стабільний рівень задоволеності та залученості працівників. Проведений аналіз і оцінка очікуваного економічного, соціального та психологічного ефекту дозволили зробити такі висновки:

Запровадження бонусів за перевиконання індивідуальних і командних KPI є важливим чинником підвищення продуктивності праці та мотивації працівників. Аналіз показав, що при досягненні цільових показників ефективності працівники мають можливість отримати додаткові грошові винагороди, що стимулює їх до підвищення індивідуальної та командної результативності. За прогнозами, цей захід дозволить підвищити продуктивність на 10-15% і позитивно вплине на рівень задоволеності персоналу.

Запропоновані програми професійного розвитку, що включають тренінги та курси підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток навичок працівників та їхнє кар'єрне зростання. Це дозволяє не лише підвищити якість роботи персоналу, але й формує довготривалу лояльність працівників до компанії, оскільки вони відчувають підтримку в своєму професійному розвитку. Очікується, що такі заходи сприятимуть підвищенню якості продукції та ефективності процесів на підприємстві.

Введення медичного страхування для працівників та їхніх родин, а також можливість користування гнучким графіком роботи сприяють покращенню соціальних умов праці та загального добробуту співробітників. Очікується, що ці заходи допоможуть знизити рівень стресу та зменшити кількість лікарняних днів, що своєю чергою позитивно позначиться на загальній продуктивності. Також такі соціальні стимули зміцнюють відданість працівників компанії, що знижує рівень плинності кадрів.

Запровадження системи визнання досягнень працівників, зокрема щомісячне нагородження найкращих співробітників, дозволяє підвищити мотивацію персоналу до досягнення високих результатів і зміцнює корпоративний дух. Публічне визнання досягнень створює атмосферу підтримки та взаємної поваги в колективі, що сприяє зростанню залученості працівників у процеси компанії та формує здорову конкуренцію.

Впровадження регулярних оцінювальних зустрічей і зворотного зв'язку дозволяє своєчасно адаптувати мотиваційну систему відповідно до змінних потреб працівників і цілей компанії. Такий підхід забезпечує гнучкість системи мотивації та дозволяє своєчасно реагувати на зміни в ринкових умовах і внутрішніх потребах підприємства, що є важливим чинником довготривалої ефективності мотиваційної системи.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети у дипломній роботі виконано комплексне дослідження аспектів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром». У процесі роботи було вирішено низку завдань, що дозволили отримати цілісне уявлення про роль мотивації в стратегічному розвитку компанії, оцінити ефективність існуючої системи стимулювання праці та запропонувати нові заходи для її вдосконалення. Детальний опис кожного з вирішених завдань представлений нижче.

1. Досліджено значення мотивації персоналу в стратегії розвитку підприємства У роботі розкрито, що мотивація персоналу є однією з ключових складових стратегії розвитку підприємства, яка безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність. Мотивація сприяє залученості працівників, підвищує їхню відданість і відповідальність, що, у свою чергу, дозволяє досягати стратегічних цілей компанії. Завдяки детальному аналізу було виявлено, що ефективна мотиваційна система здатна не лише знизити плинність кадрів, але й створити стабільний трудовий колектив, орієнтований на довготривале співробітництво і високі результати.

2. Розглянуто теорії мотивації та їх застосування на практиці У рамках роботи було проведено огляд основних теорій мотивації, включаючи теорії Маслоу, Герцберга, Макклелланда, очікувань Врума та справедливості Адамса. Вивчено практичні аспекти застосування кожної з теорій, що дозволило зрозуміти, як вони можуть використовуватися для побудови дієвої системи мотивації на підприємстві. Було показано, що комбіноване застосування теорій дозволяє створити багатошарову мотиваційну систему, яка одночасно задовольняє базові та вищі потреби персоналу.

3. Розкрито принципи та методи управління мотивацією персоналу У дослідженні детально розглянуто принципи управління мотивацією, такі як індивідуальний підхід, комплексність, прозорість і систематичність. Вивчено

основні методи управління мотивацією, зокрема, матеріальні стимули (заробітна плата, премії, соціальні виплати) та нематеріальні стимули (професійний розвиток, визнання досягнень, корпоративна культура). Особлива увага приділена поєднанню матеріальних і нематеріальних методів, що дозволяє забезпечити стійку мотивацію працівників на всіх рівнях підприємства.

4. Дано організаційну характеристику підприємства ТОВ «МеталПром» Проведено аналіз організаційної структури, чисельності персоналу та основних виробничих процесів на підприємстві ТОВ «МеталПром». Вивчено ринкові позиції компанії, її стратегію розвитку та основні напрями діяльності. Ця інформація стала основою для розробки мотиваційної системи, адаптованої до специфіки компанії та її стратегічних цілей. Розуміння структури компанії та потреб персоналу дозволило запропонувати ефективні методи стимулювання, що враховують особливості її виробничого циклу та позиції на ринку.

5. Проведено аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МеталПром» У роботі детально розглянуто існуючу систему мотивації персоналу, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, які використовуються на підприємстві. Проведений аналіз виявив як сильні сторони системи (стабільні заробітні плати, регулярні премії), так і її недоліки, зокрема обмеженість програм професійного розвитку та відсутність гнучкого графіка роботи для працівників. Ці результати дали змогу визначити основні зони, які потребують вдосконалення, та сформувати рекомендації щодо поліпшення мотиваційної системи.

6. Оцінено ефективність діючої системи мотивації персоналу В роботі було проведено оцінку ефективності існуючої системи мотивації з використанням методів порівняльного аналізу, опитувань працівників та моніторингу досягнення KPI. Було виявлено, що, хоча поточна система стимулювання частково задовольняє базові потреби працівників, вона має обмежений вплив на їхню довгострокову мотивацію та лояльність.

Діагностика ефективності показала, що лише близько 60% працівників повністю задоволені існуючими стимулами, що свідчить про необхідність коригування підходів до мотивації на підприємстві.

7. Розроблено проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МеталПром» У роботі представлено проєкт удосконалення мотиваційної системи, що включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності стимулювання праці. Запропоновані заходи включають введення гнучкого графіка роботи, запровадження програм професійного розвитку, розширення системи бонусів за досягнення KPI, а також забезпечення медичного страхування для працівників. Проєкт передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури.

8. Оцінено ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації На основі прогнозів і попередніх розрахунків було оцінено очікуваний економічний, соціальний та психологічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Очікується, що продуктивність праці зросте на 10-15%, рівень плинності кадрів знизиться на 5%, а загальний рівень задоволеності працівників підвищиться до 80-85%. Соціальний ефект полягатиме у створенні позитивної корпоративної культури, що зміцнює командний дух і підвищує відданість працівників. Психологічний ефект включає зниження рівня стресу, підвищення задоволеності роботою та формування почуття значущості в колективі.

Проведене дослідження дозволило не лише оцінити актуальний стан мотиваційної системи на ТОВ «МеталПром», але й розробити комплексні рекомендації для її вдосконалення. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, зниження плинності кадрів та зміцнення лояльності працівників, що в сукупності сприятиме сталому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Боличев Максим Віталійович,
студент 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти bolicheff2017@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління мотивацією персоналу для підвищення продуктивності та результативності підприємства»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Боличев М.В.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Малтиз В.В.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: http://www.twirpx.com/file/544700/ (дата звернення: 10.11.24)

2. Бєліков А. С., та ін. Шляхи підвищення результативності функціонування системи управління охороною праці (СУОП). *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2020. № 4 (267-268). С. 10–17.

3. Боднарчук Н. В. Swot-аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. № 15. С. 8–15. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/1182 (дата звернення: 10.10.24)

4. Бурлаєнко О. Д., Постоєва О. Г. Система преміювання,як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО*. Серія: Економіка та управління. 2019. №6. С. 215-220.

5. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180–182. URL:http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008 (дата звернення: 10.11.24)

6. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. URL:https://doi.org/10.32782/2224-62811. (дата звернення: 10.11.24)

7. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.

8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

9. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка, 2015. № 5. С. 118-223. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227. (дата звернення: 10.11.24)

10. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. Вип. 2 (61). С. 23–28.

11. Зайченко К. С., Подвіженко А. Р. Продуктивність праці: її роль та фактори підвищення. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VII Міжнародної наукової конференції (17 травня 2024 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. 197 с.

12. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 3.14. С. 166-172.

13. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.

14. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.

15. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка.* 2020. № 2. С. 55-61. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648. (дата звернення: 10.11.24)

16. Карпій О. П. Маркетинговий аналіз попиту та пропозиції на ринку праці України. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Вип. 3. № 2. С. 181–192.

17. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки.* 2021. № 1 (47). С. 72–77.

18. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 75-82.

19. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. №170. С.7 –82.

20. Корж Н. В., Федулова І. В. Методичний підхід до формування системи ефективного управління корпоративним капіталом та його складовими. *Ефективна економіка.* 2019.№. 5. С.25-32. *URL:* http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26669 (дата звернення: 15.10.24)

21. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99–103.

22. Малтиз В., Боличев М. Управління мотивацією персоналу з метою становлення антидискримінаційних принципів управління персоналом в організації. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Європейський досвід протидії дискримінації у сфері зайнятості": 19 квітня 2024, Запоріжжя. Запорізький національний університет. С. 98-106.

23. Міщун Діана. Обґрунтування удосконалення мотивації праці на хлібопекарському підприємстві : дис. ... канд. екон. наук. Одеський національний технологічний університет, кафедра управління бізнесом, 2021.

24. Насирова С. В. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Міжнародний науковий журнал Науковий огляд*. 2019, №1. С. 6-16.

25. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.

26. Олійник І. В. Основні напрями підвищення результативності управлінської праці в умовах глобалізації. 2022. С. 289.

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.11.24)

28. Паталашко А. Сучасні тенденції та виклики в управлінні продуктивністю праці. *Матеріали конференцій МНЛ. 31 травня 2024 р*., м. Івано-Франківськ. 2024. С. 51–53.

29. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

30. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений.* 2020. №3. С. 246–252.

31. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103–109.

32. Сіроха Д.І. Локальні нормативно-правові акти: сутність та соціальне призначення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019 № 41. Т. 2. С. 47-50. URL: http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc41/part_2/13.pdf (дата звернення: 10.11.24)

33. Смолярова М.Л. Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 104-106.

34. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84–91.

35. Труш І., Микитюк Ю., Трембач У. Ефективні методи стимулювання командної праці на підприємстві: перспективи та загрози . The XVIII International Scientific and Practical Conference "Actual scientific ideas of

the development of the latest technologies". May 06-08, 2024, Lisbon, Portugal. 2024. P. 260.

36. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. 2021. С. 215–220.

37. Щербакова І. М., Дудко К. І. Мотивація як важливий чинник результативності праці девелоперів. *The XI International Science Conference «Implementation of modern science in practice»*, November 29–December 01, San Francisco, USA. 2023. С. 408.

38. Яковлєв О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право. 2019. 456 с.

39. Adams J.S. Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology. 1965. Vol. 2. P. 267–299. URL: http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2 (дата звернення: 10.11.24)

40. Dangol P. Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2021. № 2.1. P. 13-26.

41. Dovhal O. V. (2015) Innovatsiine upravlinnia personalom [Innovative personnel management]. *Efektyvna ekonomika,* № 5. Aviable at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227 (дата звернення: 10.11.24)

42. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Hladka D. O. Udoskonalennia kadrovoi polityky yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Improving personnel policy as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova*, 2020.№ 2 (75), pp. 88–92.

43. Erlangga H., Sos S.; Erlangga H. The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*.2021. №12.4. P. 99-108.

44. Kyfyak V. I., Todoriko I. M. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств // *Problemy Ekonomiky*. 2021. № 1. С. 72–77.

45. Ma'arif M. A.; Zuana M. M. M.; Sirojuddin A. Improving Islamic Self-Motivation for Professional Development (Study in Islamic Boarding Schools). In: *Supporting Modern Teaching in Islamic Schools*. Routledge. 2022. p. 123-134.

46. Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: *Educational implications* pp. 3–31. New York: Basic Books

47. Musaevna, U. Z., Anvarjonqizi X. D. To the Issues of Improving Personnel Motivation in Industrial Enterprises. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. 2021. № 1. P. 70-80.

48. Muska S. The role of auditing procedures in the analysis of the motivation system of the enterprise (On the example of small and medium-sized wineries of ATU Gagauzia). *Vector Europea*n. 2021. № 2. P. 80-87.

49. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 25.10.2024)

50. Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. Imagination, *Cognition, and Personality*, 9. P. 185-211.

51. Shaik rahim basha, Dr R. Pardhasaradhi; Teki S. A. Study On Role Of Motivation And Performance On Academic Staff In Higher Education. *Webology*. 2021. № 18.6. P. 2190-2198.

52. Shvets P. Реформування оплати праці працівників бюджетної сфери в Україні // *Demography and Social Economy*. 2023. Т. 52, № 2. С. 131–146.

53. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

54. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS *Transactions on Business and Economics.* 2020 № 17. Pp. 467–477.

55. Yepifanova I. Yu. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpryiemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia [Management of innovative activity of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support]. *Vinnytsia : VNTU.* 2019. 384 p. (in Ukrainian)