Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач **Олександр ТОКАРЕВ**

Науковий керівник,
ст. викл. **Інна ЗАСТАВА**

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 20___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТОКАРЕВУ ОЛЕКСАНДРУ МИКОЛАЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства»
Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, старша викладачка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20___ р. № _____
2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 20____ р.
3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ПрАТ «Альцест», економічні та виробничі плани діяльності, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори з контрагентами
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)
1. Теоретичні аспекти формування мотиваційного менеджменту підприємства
2. Сучасний стан мотиваційного менеджменту в ПАТ «Альцест»
3. Напрями удосконалення мотиваційного менеджменту в ПАТ «Альцест»
Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
1. Інструменти управління мотивацією та набір цілей для забезпечення їх досягнення
2. Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів
3. Динаміка показників рівня та ефективності діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ»
4. Умови розрахунку та розміри премій за місячні результати роботи
5. Чинники зниження премії працівникам ПАТ «АЛЬЦЕСТ»
6. Складові мотиваційної системи ПАТ «АЛЬЦЕСТ»
7. Матеріальні та моральні чинники покращення мотиваційного менеджменту в ПАТ «АЛЬЦЕСТ»
8. Пропонована система мотивації праці персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ»
9. Прогнозовані показники діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20____ р

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	*виконано*
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	*виконано*
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	*виконано*
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	*виконано*
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	*виконано*
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	*виконано*
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	*виконано*
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	*виконано*
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	*виконано*
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	*виконано*
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти _____ Олександр ТОКАРЕВ
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Інна ЗАСТАВА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 6
1.1. Характеристика систем мотивації персоналу в сучасних умовах 6
1.2. Сутність та характеристика мотиваційного менеджменту 15
1.3. Особливості мотивації працівників в умовах війни 19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПАТ «АЛЬЦЕСТ» 25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Альцест» 25
2.2. Дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві 30
2.3. Організація мотиваційного менеджменту в умовах діяльності ПАТ «Альцест» 34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПАТ «АЛЬЦЕСТ» 40
3.1. Шляхи покращення мотиваційного менеджменту в умовах діяльності ПАТ «Альцест» 40
3.2. Формування системи мотивації персоналу в ПАТ «Альцест» 50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64
ДОДАТОК 69

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах функціонування українських підприємств великого значення набуває формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів розвитку. Найважливішим ресурсом компанії є людські ресурси, а працівники є ключовим двигуном економіки. Для нормального функціонування компанії недостатньо найняти та навчити хороших працівників. Підприємству потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні працівники. Мотивація співробітників є необхідною умовою ефективності та якості роботи, яка може зміцнити добру репутацію компанії в сфері кадрів і підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Ефективність і якість професійної діяльності залежить від дієвості мотивації і сумісності з цілями і завданнями компанії. Дані різноманітних прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою трудової мотивації є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності.

Вивченню проблеми мотивації персоналу приділили велику увагу такі дослідники і науковці: Бойченко А.А., Гапєєва О.М., Горбаль Н.І., Грищенко Д.Г., Жолонко Т.В., Гребінчук О.М., Карбовська Л.О., Кісіль З.Р., Колот А.М., Крушельницька О.В., Лисак В.Ю., Митрофанова Г.Я., Осипова Є.Л., Пачева Н.О., Петряєв О.О., Савченко І.Г., Середа Г.В., Тимченко О.І., Цимбалюк Г.С. та ін.

Враховуючи сучасні виклики, залишається невирішеним розробка та впровадження мотиваційного менеджменту на підприємствах, що дозволяє визначити найбільш ефективні методи мотивації працівників та встановити тісний зв’язок між мотивацією працівників та ефективністю діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є визначення теоретичних аспектів управління мотивацією діяльності, вивчення ефективності систем мотивації персоналу в контексті сучасних викликів та розробка заходів щодо удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства.

В роботі поставлені та вирішені наступні **завдання**, які забезпечують досягнення мети:

- надати характеристику системам мотивації персоналу;
- визначити сутність мотиваційного менеджменту;
- охарактеризувати особливості мотивації працівників в умовах війни;
- провести аналіз діяльності ПАТ «Альцест»;
- дослідити організацію мотиваційного менеджменту в умовах діяльності ПАТ «Альцест»;
- визначити напрямки покращення мотиваційного менеджменту в умовах діяльності ПАТ «Альцест»;
- сформувати оптимальну систему мотивації персоналу на підприємстві.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є система мотивації на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра виступає процес мотиваційного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи бакалавра були використані наступні методи дослідження: аналізу та синтезу, монографічні методи, порівняння, структури, динаміки, графічні та табличні методи для подання інформаці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика систем мотивації персоналу в сучасних умовах

В умовах сучасних викликів великого значення набуває формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів розвитку. Найважливішим ресурсом компанії є людські ресурси, а працівники є ключовим двигуном економіки. Для нормального функціонування компанії недостатньо найняти та навчити хороших працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні працівники. Мотивація співробітників є необхідною умовою ефективності та якості роботи, яка може зміцнити добру репутацію компанії в сфері кадрів і підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Ефективність і якість професійної діяльності залежить від дієвості мотивації і сумісності з цілями і завданнями компанії.

Для досягнення стратегічних цілей компанії необхідний безперервний процес мотивації працівників у професійній діяльності з цілеспрямованою мотивацією для підвищення продуктивності праці та ефективності роботи всієї компанії. Сучасні підходи до контролю трудової мотивації працівників дозволяють реалізувати стратегічні цілі компанії в напрямку задоволення базових потреб працівників.

Мотивація вважається однією з найважливіших одиниць у структурі професійної діяльності спеціалістів-менеджерів. Неодноразово доведено, що найбільший вплив на професійну діяльність і поведінку співробітників мають мотиваційні фактори. У сучасних дослідженнях мотивація визначається як сукупність факторів, що визначають поведінку працівника (потреби, прагнення, спонукання, цілі, наміри, установки, зусилля, ідеали тощо), а також стимулюють і підтримують поведінкову активність на певному рівні.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які

спонукають людину до діяльності, визначають форму поведінки і діяльності, надають цій діяльності спрямованість, спрямовану на досягнення особистих і організаційних цілей.

Хоча теорія мотивації почала активно розвиватися в 20 столітті, багато мотивів, стимулів і потреб були відомі ще в давнину. Перші теорії мотивації були розроблені на основі аналізу історичного досвіду людської поведінки і використання простих стимулів, таких як матеріальне і моральне заохочення і примус.

Перехід економіки України на ринкові засади потребує формування відповідної системи стимулювання праці на основі знань сучасної економічної теорії та практичного досвіду господарювання. Сучасна система мотивації праці визначає тенденції розвитку відносин власності, економічного становища підприємців і працівників, враховує джерела, розмір, склад і структуру їх доходів в умовах постійних змін, навколишнє середовище, розвиток правової інфраструктури, усі види ринків, особливо ті, що знаходяться на стику з ринком праці.

В сучасних економічних умовах Україні не вдалося створити ефективні механізми мотивації праці людини, особливо працівників приватного сектора економіки. Однією з причин цього є економічні деформації, пов’язані з існуванням різних форм власності, недоопрацьованістю законів щодо підприємницької діяльності та відсутністю нормативно-правових актів, що регулюють фінансово-господарську діяльність підприємств, зокрема оплату праці тощо.

В умовах ринкової економіки підприємства приділяють особливу увагу соціально-економічним факторам активізації персоналу, оскільки від необхідних соціально-економічних факторів залежать результати командної роботи та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Мотивація відіграє важливу роль, вона є основою всіх дій і зусиль людини для досягнення підприємницьких цілей. Під мотивацією ми розуміємо процес впливу на поведінку окремих осіб або груп людей і створення умов, які дозволяють їм брати активну участь у трудовій діяльності.

Мотивація праці – це складний і відносно стійкий процес, який визначається

певними особистісними особливостями особистості, а також потребою в задоволенні потреб і відповідності зовнішнім умовам діяльності. Це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності і надають цій діяльності спрямованість, напрвлену на досягнення цілей компанії (організації).

Таким чином, мотивація – це процес, за допомогою якого організації управління або управління виробництвом змушують людей працювати з високою ефективністю і який пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах.

Механізм мотивації в праці визначається системою пільг і заохочень. Мотиваційний аспект управління працею широко використовується в країнах з розвиненою ринковою економікою. В Україні поняття «мотивація праці» в економічному розумінні виникло порівняно недавно в результаті економічних реформ. Поки що він використовувався переважно в соціології, педагогіці та психології. До недавнього часу термін «мотивація» переважно замінювався терміном «стимулювання». Така вузька концепція мотиваційних процесів призводила до орієнтації на короткострокові економічні цілі і не стимулювала зацікавленість працівників у зростанні та самовдосконаленні. Навіть спеціалісти з високим інтелектом і досвідом виживання в умовах суспільно-трансформаційних процесів не в змозі подолати деформації через відсутність можливостей адекватної та адекватної самореалізації, психологічні перешкоди та низьку трудову мотивацію.

Незважаючи на стрімкий прогрес ринкових перетворень в Україні, ігнорування питання мотивації праці призвело до загострення економічної кризи, падіння рівня життя, руйнування ставлення до праці як цінності, зниження її якості призвело до серйозних наслідків, таких як зниження потенціалу робочої сили; масової дискваліфікації персоналу та зростання напруги на ринку праці. На думку українських експертів, для прийняття відповідних управлінських рішень щодо створення ефективних механізмів мотивації необхідно створити систему постійного моніторингу, який базується на мотиваційному стані працівників.

Основним завданням управління трудовою мотивацією працівників підприємства є розробка та впровадження системи, в якій тісно пов’язані стратегічні цілі підприємства та максимально задоволені потреби та інтереси кожного працівника. При цьому кожен працівник чітко усвідомлює, що його особиста участь у робочому (виробничому) процесі сприяє досягненню запланованих цілей компанії і лише за таких умов можна врахувати особисті інтереси та повноцінно задовольнити свої потреби.

Системи мотивації персоналу як інструмент підвищення якості роботи покликані привернути увагу керівників компанії та стимулювати співробітників до постійного розвитку та підвищення професійної кваліфікації. Задоволеність роботою відіграє важливу роль у мотивації працівників. Тому що компетентний менеджмент є «джерелом життєздатності компанії та рушійною силою її зростання та прибутковості» [12]. Це покращує якість роботи та сприяє підвищенню продуктивності. Насправді мотивація праці та задоволеність роботою вважаються важливими та необхідними характеристиками кадрового потенціалу компанії. З огляду на потенційні можливості кожного, хто бере участь у робочому процесі (виробництві), професійна та компетентна оцінка задоволеності працею працівників є вирішальною для впровадження технічно та стратегічно правильної тактики.

Слід зазначити, що висока мотивація праці є важливою умовою підвищення продуктивності, ефективності та якості праці співробітників підприємства. Ефективність і якість професійної діяльності співробітників залежить від того, як побудована їх трудова мотивація і чи відповідає вона цілям і завданням компанії.

Згідно з результатами прикладних досліджень, задоволеність процесом праці виражається насамперед у позитивному та творчому ставленні працівників до процесу праці. Це відображається на таких характеристиках співробітників, як працьовитість, взаємна підтримка та почуття відповідальності. Позитивне ставлення до виконання професійних обов'язків виражається в дотриманні режиму робочого часу, професійному розвитку та бажанні вирішувати поставлені завдання. Слід

також зазначити, що незадовільна професійна діяльність пов'язана з порушеннями трудової дисципліни, низькою якістю роботи, плинністю кадрів і зростанням професійних захворювань. Тому задоволеність часто відповідає критеріям якісної системи мотивації кадрів. Такий підхід до організації праці дає можливість у співробітників виробити ставлення до власної професійної компетентності [9].

В даний час компаніям необхідно все більше уваги приділяти розвитку систем мотивації персоналу, оскільки від їх розвитку залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Важливу роль у зв'язку цільових установок співробітників зі стратегічними завданнями компанії відіграють системи мотивації. Впроваджуючи ефективні заходи мотивації співробітників, можна посилити кадрові заходи, підвищити інтерес співробітників до діяльності компанії, підвищити продуктивність праці.

Така система мотивації персоналу є ефективною, якщо вона поєднує в собі такі елементи:

- додаткове матеріальне заохочення (підвищення заробітної плати, частки від продажів, премії, надбавки, премії за перевищення KPI, соціальні та компенсаційні пакети, страхування, додаткові пільги, системи знижок на послуги/продукти компанії та інші грошові виплати);

- нематеріальна мотивація (можливості професійного розвитку, публічне визнання досягнень, похвала за досягнення, можливість безкоштовного або пільгового користування приміщеннями компанії, святкові листівки, організація культурних заходів, спеціальні оплачувані відпустки, вихідні, курси підвищення кваліфікації), розвиток, стажування за кордоном, мотиваційні зустрічі, конкурси, покращення робочих місць працівників тощо;

- штрафи та неустойки (покарання працівників за запізнення, невиконання планових обсягів робіт у встановлені терміни, інші адміністративні порушення, позбавлення премій усіх працівників відділу за незадовільні результати роботи, запровадження стягнень типу « штрафний час роботи).

Успішне управління системами мотивації вимагає використання внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації співробітників для заохочення і мотивації співробітників на досягнення стратегічних цілей і високого рівня результативності роботи. До внутрішніх факторів належать прагнення, творчі ідеї та прагнення до самореалізації. Зовнішні фактори включають фінансові винагороди, кар'єрні можливості, соціальний статус і високий рівень задоволеності працівників. Оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів є основою для узгодження інтересів співробітників з інтересами компанії і правильної розробки програм мотивації.

Практично кожна компанія зараз має свою систему мотивації співробітників, і, як і будь-яка інша сфера, вона також має свої переваги та недоліки. Тому, враховуючи зарубіжний досвід і вивчаючи різні види мотивації персоналу, компанії можуть мінімізувати та вдосконалити недоліки власних систем мотивації. Роботодавці повинні приділяти більше уваги стабільності своїх робочих команд, розуміти потреби співробітників, розробляти стратегічні і тактичні програми для підвищення мотивації співробітників і визначати «незамінних працівників».

Основним завданням при розробці мотиваційної програми є усунення труднощів, напруги, конфліктів та інших проблем в компанії, а також отримання максимальної вигоди з нестабільної ситуації, яка породжує нові виклики.

Мотивація співробітників в умовах сучасних викликів вимагає вирішення конкретних завдань:

- мотивувати співробітників виконувати поставлені завдання якісно і вчасно;
- сприяти підвищенню продуктивності праці;
- створення позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі;
- зменшити плинність кадрів;
- залучати та утримувати цінних, талановитих та висококваліфікованих спеціалістів;
- зміцнення лояльності співробітників до компанії і роботодавця;

- розвивати підприємливість та корпоративну культуру.

Справжня мотивація співробітників характеризується високим рівнем відданості з боку співробітників. Набагато легше досягти цього рівня й утримати цінних, надійних і вмотивованих співробітників, коли ви відчуваєте, що вас помічають, ваші ідеї чують і вас належним чином цінують. Менеджери, які не повністю усвідомлюють важливість систем мотивації співробітників, страждатимуть від збільшення плинності талановитих співробітників, порушення стабільності робочого колективу, зниження продуктивності праці та поганого соціального та психологічного клімату з такими негативними наслідками, як погіршення стану робочої сили та її скорочення, зростання напруги у відносинах між співробітниками і керівництвом. Для вирішення існуючих проблем керівники повинні прагнути вдосконалювати свої професійні якості; формувати організаційну та корпоративну культуру; використовувати різні методи мотивації; приділяти увагу навчанню співробітників і управлінню кар'єрою; підтримувати ефективні канали зв'язку; встановити справедливу оплату праці та створити ефективні системи мотивації персоналу [29].

Керівники підприємств повинні розуміти, що ефективна мотивація для працівників включає:

- відповідальне ставлення до виконання своїх робочих завдань;
- підвищення якості та продуктивності праці;
- покращення виробничих показників;
- навчання командного духу співробітників;
- зниження плинності кадрів;
- прискорення процесу розвитку підприємств та посилення їх конкурентоспроможності на ринку тощо.

Якщо ви правильно мотивуєте своїх співробітників, ви зможете зберегти цінних, надійних і мотивованих співробітників. Отже, для створення ефективної системи мотивації персоналу керівництву підприємства необхідно враховувати

наступні положення:

- розробка та раціональне проектування систем мотивації праці має зосереджуватися насамперед на інтересах компаній та їхніх ресурсах;

- системи мотивації включають обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового вкладу працівників, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилів керівництва та своєчасне інформування працівників про результати діяльності підприємства. Тому професійно створений мотиваційний пакет повинен враховувати такі фактори, як вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості.

Ефективність контролю за виробничо-господарською діяльністю підприємства багато в чому залежить від використання злагоджених мотиваційних механізмів. Беручи до уваги світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична база для побудови такого механізму існує, але вона може бути вдосконалена з урахуванням результатів моніторингу мотивації та особливого трудового духу українців і потребує адаптування до ситуації в країні.

Аналіз функціонування суб’єктів господарювання показує, що мотивація праці та професійний розвиток є важливими факторами успішного розвитку. Навіть успішні компанії постійно стикаються з проблемами, пов'язаними з втратою компетентних та ініціативних спеціалістів. Це свідчить про недостатню їх професійну мотивацію. Для деяких компаній з низьким рівнем спеціалізації роботи ця проблема не актуальна, оскільки вони можуть швидко знайти заміну співробітнику, який пішов (або навчити іншого працівника), а інші компанії стикаються з проблемою втрати кваліфікованих кадрів. Мотивація до роботи тісно пов’язана з розвитком компанії, і компанії повинні прагнути максимізувати можливості своїх працівників. Мотиваційна функція є найскладнішою з усіх інших функцій управління і сприяє досягненню цілей і завдань компанії.

Ефективно підвищити мотивацію праці дозволяють сучасні форми і методи матеріального стимулювання працівників. Зростання важливості трудової та

статусної мотивації, яке спостерігається сьогодні, не означає, що матеріальні стимули відіграють менш важливу роль. Це залишаються важливими факторами, які можуть істотно підвищити трудову активність і сприяти досягненню високих результатів в індивідуальній і колективній діяльності.

Ефективність мотивації праці зазвичай визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей. Економічні цілі пов'язані з виробничою діяльністю підприємства і зазвичай відображаються в економічних показниках та економічних критеріях функціональної ефективності підприємства. Соціальні цілі реалізуються таким чином, щоб вони відповідали очікуванням, потребам та інтересам співробітників компанії. Соціально-економічні механізми контролю індивідуальної поведінки повинні бути спрямовані на створення стимулів, що забезпечують досягнення особистістю внутрішніх цілей відповідно до загальних цілей компанії. Загальним показником соціальної ефективності трудової мотивації є задоволеність роботою, але цього можна досягти лише в тому випадку, якщо компанії є надійними, прибутковими та можуть впроваджувати заходи, що підвищують ефективність праці працівників. Тому для ефективного функціонування українських компаній керівники повинні приділяти велику увагу посиленню мотивації співробітників. Йдеться не лише про матеріальне заохочення, а й про можливість кар’єрного зростання, розвитку творчих навичок та участі, участі працівників в управлінні компанією.

Отже, підвищення продуктивності та ефективності потребує постійного вдосконалення способів мотивації співробітників для досягнення стратегічних цілей і посилення їх конкурентоспроможності на ринку. Тому запровадження нового, нестандартного підходу до мотивації персоналу дозволить не тільки залучити нових висококваліфікованих спеціалістів, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж компанії; готувати соціальні програми для співробітників та їх сімей; створювати дієві стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління для підвищення мотивації праці.

1.2. Сутність та характеристика мотиваційного менеджменту

У науковій літературі дослідженню проблеми мотивації присвячено чимало наукових досліджень, однак відсутність чіткого тлумачення понять «мотивація» та «управління мотивацією» зумовлена надмірною складністю понять. Тому це питання не втратило своєї актуальності для досліджень і сьогодні.

За своєю природою управління мотивацією полягає не стільки у впливі на трудовий процес, скільки в більшій мірі у впливі на працівників, як це видно з класичного розуміння управління як виду загальної діяльності. Метою мають бути безперервні та постійні дослідження. особисті, специфічні та унікальні потреби, мотивації, інтереси, цінності та переваги. Загалом під управлінням мотивацією розуміють управління, яке акцентує увагу на мотивації творчої, продуктивної, активної та професійної діяльності людини [21]. Це передбачає організацію виробничих процесів для злагодженої взаємодії всіх рівнів компанії, від керівництва до підлеглих. Управління мотивацією полягає не лише у встановленні мотивацій діяльності, а й у структуруванні управління на основі пріоритетів конкретних мотивацій. На цій основі мотивація використовується як засіб контролю [37]. В організаціях з невеликим рівнем управління мотивація співробітників спрямована на прояв ініціативи, самостійності та повної свободи дій для виконання поставлених завдань. Управління мотивацією в таких організаціях базується на здатності самостійно вирішувати невеликі виробничі завдання. Управління мотивацією, таким чином, означає організацію виробничих процесів, які спрямовані на гармонійну взаємодію всіх рівнів компанії, від керівників до підлеглих.

Характерним для управління мотивацією є те, що компанія розглядає кожного співробітника як окрему і незалежну сутність, яку неможливо замінити в будь-який момент. Разом з тим, це і складність всього управління мотивацією. Тому що кожен працівник має індивідуальну мотивацію, яка змінюється з часом і завжди повинна

бути під контролем керівництва. Таким чином, управління мотивацією спрямоване на навчання та безперервне залучення кожного працівника, а не на вплив на них, як це видно з класичного розуміння лідерства як форми діяльності в цілому. Враховуються лише його особисті, специфічні та унікальні потреби, мотивації, інтереси, цінності та переваги.

Загалом під управлінням мотивацією розуміють управління, яке акцентує увагу на мотивації творчої, продуктивної, активної та професійної діяльності людини. Це передбачає організацію виробничих процесів для злагодженої взаємодії всіх рівнів компанії, від керівництва до підлеглих. Управління мотивацією полягає не лише у встановленні мотивацій діяльності, а й у структуруванні управління на основі пріоритетів конкретних мотивацій. На цій основі мотивація використовується як засіб контролю.

Ефективна реалізація управління мотивацією можлива лише за умови правильного використання комплексу засобів відповідно до чітко визначених цілей (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інструменти управління мотивацією та набір цілей для забезпечення їх досягнення

Цілі	Інструменти мотиваційного менеджменту
Визначення індивідуальних фактори мотивації від яких безпосередньо залежить вплив мотивації на діяльність людини	структуроване інтерв'ю, засноване на цінностях; тести на виявлення індивідуальних мотивацій; тести на виявлення тенденцій особистості
Аналіз мотиваційного клімату в організації, перелік факторів мотиваційного клімату та визначення ефективності	визначення точки зору і задоволеності співробітників; багатофакторний аналіз ієрархічної структури колективної мотивації; мотивуючий кліматичний аудит; огляд стандартів групи; аналіз корпоративної культури
Побудова ефективної довгострокової системи стимулювання	аналіз роботи та структури винагороди; інструменти забезпечення справедливості
Запобігання втрати мотивації в ситуаціях змін і невизначеності	перевірка готовності персоналу до змін; трансформаційне лідерство; практичні методи управління змінами

Управління мотивацією полягає в забезпеченні того, щоб усі члени організації виконували поставлені завдання сумлінно та якісно. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом, такими як планування, організація та контроль. Плануючи роботу, менеджери повинні спрямовувати зусилля співробітників організації на допомогу організації у виконанні завдання. Цілі, поставлені перед працівниками, мають бути чіткими, реалістичними та досяжними. При правильному застосуванні управління мотивацією може усунути негативність співробітників і низькі показники ефективності.

Позитивна оцінка керівництвом якості виконаної роботи впливає на мотивацію працівників і спонукає їх і надалі сумлінно виконувати свої завдання. Довіра та вдячність кожному працівнику як важливому члену команди, що рухається до спільної мети, а також постійне розширення невидимих інструментів мотивації праці, щоб справлятися з найскладнішими завданнями співробітників як керівника.

Ефективне управління через механізми довіри досягається за допомогою довіри всередині організації (компанії) між керівниками підрозділів, між організаційними підрозділами, між співробітниками та довіри у напрямку до підлеглих і навпаки.

Контроль усіх етапів виробництва допомагає виявити недоліки в роботі, визначити якість виконаної роботи і на основі цього визначити заходи заохочення/покарання працівників. Матеріальні мотиви (підвищення заробітної плати, премії, винагороди) спонукають людей досягати високих результатів у праці та прагнути досягти кращого рівня життя за рахунок матеріальної винагороди.

Ще одним фактором, який впливає на мотивацію під час пандемії та війни в Україні, є можливість працювати віддалено, що зумовлено розвитком сучасних інформаційних технологій. Все більше і більше працівників висловлюють бажання працювати вдома та користуватися гнучким графіком роботи. Це пріоритети нового покоління співробітників.

Хоча є достатньо можливостей і розуміння необхідності впровадження

управління мотивацією в бізнес-практику, його впровадження є досить обмеженим і неадекватним. Основними перешкодами на шляху ефективного впровадження та впровадження управління мотивацією у вітчизняних компаніях є:

- ситуації невизначеності: невпевненість у майбутньому, нестабільні політичні та економічні умови, фіскальний тиск, відсутність офіційного та прозорого довгострокового бізнес-планування;

- відсутність регулярного зворотного зв'язку та визнання сильних сторін співробітників, стимулювання ініціативи на всіх рівнях компанії;

- особисті інтереси, неадекватні амбіції керівників, небажання виходити із зони особистого комфорту та брати на себе відповідальність є серйозними перешкодами для створення позитивного психологічного клімату в компанії;

- низька культура лідерства та відсутність харизматичних лідерів на вищих рівнях ієрархії;

- фіксованість уявлень, одноманітність підходів до вирішення проблем, які створюють мотиваційне середовище, низька ефективність і недостатня прозорість системи стимулювання, потреба у великих коштах на її впровадження;

- незбалансована корпоративна структура, проблеми взаємодії, неефективна комунікація всередині компанії;

- загальна пасивність по відношенню до праці, прагнення до стабільної, добре оплачуваної роботи, що відповідає необхідним потребам, але з низькою інтенсивністю некваліфікованої праці;

- менша значимість соціальних мотивів праці, служби, професійного розвитку та кваліфікації;

- надмірне захоплення матеріальним заохоченням (зарплата, премії, грошові винагороди, матеріальне забезпечення працівників, участь у прибутках підприємства тощо), використання обмежених форм заохочення, певна психолого-етична невідповідність нормам.

1.3. Особливості мотивації працівників в умовах війни

Соціально-економічні зміни, кризи та екстремальні умови на тлі активних бойових дій на території України призвели до суттєвих змін в умовах життя, усталених нормах, поведінці та переконаннях українського народу. Виникають нові структури в області ціннісної мотивації, але цей процес дуже складний і неоднозначний.

Повсякденне життя людей наповнене різноманітними труднощами та кризовими ситуаціями. А оскільки життя на війні пов’язане з особливо високими ризиками та виконанням професійних завдань в екстремальних умовах на фоні активних бойових дій, ефективна модель мотивації особового складу може бути використана з вимогою адекватного соціально-психологічного управління.

Зрозуміло, що системи управління та мотивації під час війни не були готові до таких кардинальних змін. Потреба в психологічній підтримці в організаційному менеджменті відіграє важливу роль. Кризові часи не тільки в професійному навчанні, а й у приватному житті під час війн і соціальної нестабільності призводять до хворобливої психологічної перебудови і підвищеної чутливості до зовнішніх впливів. Це часто призводить до порушення внутрішньої рівноваги і появи нових проблем. До важливих факторів, що визначають психологічну готовність особового складу у воєнний час і під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері трудової діяльності, відносяться:

- внутрішні фактори, пов'язані та зумовлені самою трудовою діяльністю це: організація роботи, професія, визнання власних досягнень, визнання оточуючих, стосунки з колегами, можливість вдосконалення власних якостей, бажання просування по службі та почуття відповідальності, самореалізація в роботі. Виходячи з цих мотивів, робота приносить максимальне задоволення і не вимагає ні контролю, ні примусу;

- зовнішні фактори: політика та методи управління організацій вищого рівня,

стилі лідерства, управлінські навички, стосунки з безпосередніми керівниками, стосунки з урядом, умови праці, організація праці, психологічний клімат, соціальне середовище та фінансова винагорода, соціальний та професійний статус.

На цьому рівні реалізується оригінальне бачення терміну «психологічна підготовка особового складу до управління організацією у воєнний час» - картина настрою, спрямована на ефективну реалізацію отриманих знань у підвищеному стані психічної мобілізації, умінь, навичок, є найбільш важливими. важливо долати професійні та соціально-психологічні труднощі в процесі діяльності, швидко перенаправляти та ліквідовувати небезпечні ситуації та надзвичайні ситуації. Це дозволяє більш раціонально приймати ефективніші рішення та проявляти ініціативу у вирішенні проблем. Тому при вивченні мотивації персоналу необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього явища. Однак для того, щоб успішно керувати персоналом організації у воєнний час, керівники обов'язково повинні вивчити основні мотиви дій, діяльності і взаємин своїх підлеглих і, хоча б у загальних рисах, знати їх прагнення та інтереси.

Основним способом підвищення мотивації є стимулювання. При цьому, зміни у формуванні потреб і стимулів сприяють виникненню і розвитку нових мотивацій. Прикладом формування моделі мотивації працівників в умовах воєнного стану є стимулювання до виконання певної кількості функцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функція стимулювання трудової поведінки та підвищення мотивації співробітників під час війни

Функції	Стимули та мотиви
Економічна	допомогає підвищити продуктивність роботи, ефективно мотивуючи співробітників
Соціальна	доходи працівників приносять низку економічних і соціальних вигод і дозволяють їм займати певне місце в соціальній структурі своїх команд і суспільства в цілому
Соціально-психологічна	стимули впливають на формування внутрішнього світу співробітників, в тому числі їх потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивації трудової поведінки і ставлення до роботи
Морально-виховна	підвищення моральних якостей персоналу. сприяє формуванню і підтримує морально-психологічну атмосферу в колективі

Розглянута стимулююча функція комплексно впливає на трудову поведінку та мотивацію працівників. Тому Європейська Бізнес Асоціація у співпраці з журналом Human Resources Management провели опитування про ринок праці під час воєнного стану в Україні з лютого по квітень 2022 року. Дослідження виявило поточні або заплановані зміни в компаніях, які спричинили зміну показників.

Важливо, що 94% компаній повідомили про підтримку своїх співробітників під час воєнного стану. 76% компаній платять своїм співробітникам повну зарплату, 52% компаній пропонують психологічну підтримку, 48% компаній підтримують переїзд в інше місто/країну, 35% компаній пропонують своїм співробітникам переїзд в інше місто/країну іншу країну у вигляді бонусів, а 32% компаній виплачують премії у вигляді орендної плати за житло, а 17% компаній організовують навчання. Позитивним є те, що 78% компаній не планують звільнень у 2022 році. Крім того, 76% компаній повідомили, що не знижували зарплати [31]. З неповного списку змін і з досліджень інших організацій було зроблено висновок, що компанії запровадили нові системи мотивації після початку війни. З цієї причини SoftServe запровадив варіанти дострокової оплати та зупинки оплати. При бажанні працівники можуть отримати частину зарплати, а решту відкласти. Вводять новий вид відсутності на роботі (через авіанальоти, військові дії чи відключення електроенергії). Для працівників, які захищають Батьківщину, запроваджено військові відпустки та відпустки з питань територіальної оборони. Введено додаткову премію – за добровільну роботу співробітників під час «Сирени» із забезпечення поточних технічних процесів; за роботу в районах, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які заміщають відсутнього товариша, який захищає країну; за волонтерську діяльність. Підвищилася обізнаність працівників щодо того, від чого залежить рівень винагороди за їх працю та як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо). Співробітників інформують про основні фінансові показники роботи організації за минулий період, щоб краще зрозуміти зв'язок їхньої заробітної плати з ефективністю роботи.

У цьому контексті ефективним є створення в організації «корпоративного фонду» для забезпечення мотивації працівників. Цей фонд є не тільки інструментом підвищення мотивації працівників, а й засобом підвищення якості життя на роботі, засобом удосконалення соціальної політики організації та надає організації можливість отримання додаткового доходу. Потім ці кошти можуть бути використані (протягом обмеженого періоду) на власні соціальні та інші економічні потреби, а також на потреби ЗСУ.

Під час війни відбулися зміни не тільки на внутрішньому рівні управління організаціями, а й на правовому рівні. Як відомо, 15 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила «Закон про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», з метою оперативного набору нових працівників, а також фактичної відсутності працівників, які були евакуйовані в інший регіон у зв'язку з бойовими діями, пішли у відпустку, не працюють або тимчасово втратили роботу у зв'язку з нестачею кадрів і робочої сили у зв'язку зі скороченням. З метою забезпечення безпеки роботодавці можуть укладати строкові трудові договори з новими працівниками на період дії воєнного стану або в період заміщення тимчасово відсутніх працівників. Тому що без діючої компанії, яка дозволяє українцям годуватись і підтримувати військових, виграти війну буде важко.

Регулярні опитування ми можуть допомогти вам визначити, чи безпечні ваші співробітники, чи комусь потрібна допомога (психологічна консультація).

Непередбачувані та нерегулярні стимули є кращими мотиваторами, ніж передбачувані стимули. У нинішній ситуації найбільш дієвим є негрошове стимулювання: використання стилю та культури вашої компанії – це забезпечує згуртованість команди; організація оглядових екскурсій; вручення почесних нагород кращим працівникам у присутності колег.

Мотивація дає натхнення. Створіть на своєму робочому місці (чи в колективі) «дошку побажань» і прикріпіть фотографії того, чого ви хочете досягти після війни. Психологи називають цю методику візуалізацією і вважають її однією з

найефективніших технік у психології. Для багатьох це може бути надихаючим прикладом більш сильної та успішної людини, яка багато чого досягла в особистому житті, а також мотивацією для професійного розвитку персоналу в частині планування кар'єри.

Отже, раціональна модель доводить, що стимули є основним рушієм впливу на людські ресурси, а головною метою мотивації є задоволення потреб як людських ресурсів, так і організації. Слід зазначити, що стимули в даному випадку виступають ефективним інструментом і детермінантою впливу на людські ресурси ззовні в процесі підвищення мотивації. При цьому використовуються різні мотиви такого впливу на людські ресурси. Водночас мотивація стимулює самореалізацію співробітників. Модель самоактуалізації сприяє вираженню внутрішньої мотивації кожного співробітника, наприклад: здатність до самовираження, кар'єрного росту та прояву творчої ініціативи. Розвиток відбувається тоді, коли людина має уявлення про власні цілі та конкретний план дій. Ви повинні бути готові вийти із зони комфорту, піти на ризик і зробити щось нове, а не те, що потрібно. Завжди необхідно аналізувати причини власних вчинків, успіхів і невдач і шукати їх у собі, а не в зовнішніх обставинах.

З початком війни внутрішня комунікація в організації набула значного значення. Керівники компаній, як правило, дуже добре спілкуються зі своїми співробітниками щодо змін, які впливають на кадрову політику під час воєнного стану: 23% спілкуються з керівниками організаційних підрозділів і передають цю інформацію своїм підлеглим, 20% проводять онлайн-зустрічі, де співробітники можуть поставити запитання керівникам компанії, 17% компаній дозволяють своїм співробітникам задавати питання безпосередньо.

Сучасне життя саме по собі викликає стрес. Зміни в політичному житті, економіці, напруга на роботі, конфлікти та особисті переживання призводять до того, що людина звикає до стресу, наростає психологічне напруження, з’являються депресії та психологічні розлади. При цьому важлива психологічна атмосфера в

колективі і зворотній зв'язок з керівництвом. Усі у вашій організації зараз цікавляться наступними питаннями: де можна отримати достовірну інформацію; чк поводитися в бомбосховищі і не панікувати?

Національний патріотизм і почуття відповідальності, бажання підтримати військових і готовність навіть в умовах повітряної загрози працювати та забезпечувати людей життєво необхідними ресурсами є одними з найважливіших завдань українців у цей час. Тому керівник, намагаючись зрозуміти того чи іншого працівника, повинен насправді зрозуміти структуру його мотивації, особливості побудови його мотиваційної сфери. На цьому тлі можна сказати, що питання мотивації особового складу під час війни залишається дуже актуальним і потребує постійного уточнення. Зважаючи на це, внутрішні та зовнішні фактори завжди впливають на психологічну готовність особового складу до керівництва організаціями у воєнній обстановці.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Альцест»

Підприємство ПАТ «АЛЬЦЕСТ», код ЄДРПОУ 21547168, зареєстроване 28 грудня 1996 року. Основний вид діяльності оптова некомерційна торгівля. Сьогодні компанія є одним з найбільших вітчизняних постачальників професійного садового інструменту, обладнання та машин в Україні. В асортименті лише найнадійні бренди, такі як Bosch, Makita, Metabo, DeWalt, Grantec, Gardena, Husqvarna, Karcher, Masalta, Stark, S&R, AL-KO, Oreomac. На рис. 2.1. наведена структура товарного пропонування досліджуваного підприємства.

Рис. 2.1. Структура товарного пропонування ПАТ «АЛЬЦЕСТ» в 2023 р.

Основну частку в структурі товарного пропонування досліджуваного підприємства складають доходи від реалізації електроінструменту. В 2023 році питома вага грошових надходжень від даної групи товарів становила 58,9 %, що у вартісному виразі становить 257,7 млн. грн. Наступним видом товарів, які реалізує ПАТ «АЛЬЦЕСТ» є акумуляторні інструменти. В 2023 році отримано 54,52 млн. грн. доходу, що склало 16,9 % загальної виручки. Також підприємство реалізує бензоінструмент для саду та городу і абразивний інструмент. Частка від грошових надходжень за даними групами склали відповідно11,8 та 12,7 %. Статутний капітал підприємства становить 1,65 млн. грн. Окрім основної діяльності, компанія має власну мережу авторизованих сервісних центрів «АЛЬЦЕСТ», які швидко та надійно проводять гарантійний та післягарантійний ремонт професійного садового інструменту, техніки та обладнання. Дослідимо рівень забезпеченості ПАТ «АЛЬЦЕСТ» основними та виробничими засобами (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Показники рівня забезпеченості та ефективності використання матеріальних ресурсів ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	48,44	51,55	54,79	6,35	13,10
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн. грн.	125,87	206,20	261,34	135,48	107,64
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	288,33	370,88	394,15	105,81	36,70
Фондовіддача на 100 грн основних засобів, грн./грн.	694,07	1092,30	798,57	104,49	15,05
Фондомісткість 100 грн валового доходу, грн./грн.	14,41	9,15	12,52	-1,89	-13,08
Оборотність оборотних засобів, коеф.	2,67	2,73	1,67	-1,0	-37,33
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	137	134	218	81	59,56
Норма прибутку, %	17,810	68,304	22,622	4,812 в.п.	х

Середньорічна вартість основних засобів 2023 році становила 54,79 млн. грн.,

що на 13,1 відсотки перевищує рівень 2021 року. Залишок оборотних засобів на кінець періоду дослідження становив 261,34 млн. грн., що більше ніж удвічі перевищує рівень 2021 року. Приріст вартості основних засобів забезпечив збільшення ефективності їх використання. Віддача валового доходу в розрахунку на залученні основні засоби збільшилася на 15,05 %. Негативним фактором є зменшення ефективності використання оборотних активів. Оборотність оборотних засобів зменшилася за період дослідження на 37,3 %. Така тенденція зумовлена зростанням залишків товарних запасів на складах підприємства. Оборотність оборотних засобів зумовила зростання тривалості одного обороту на 59,56 %, що становить 81 день. Загалом ефективність використання матеріальних ресурсів має тенденцію до зростання про що свідчить збільшення норми прибутку на 4,81 відсоткові пункти.

Значним ресурсом, який формує ефективність діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ» є трудові ресурси підприємства. В табл. 2.2 наведені показники використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб	168	139	139	-29	-17,26
Всього витрати праці, тис. люд.-год.	328,5	258,5	254,9	-73,7	-22,42
Фонд оплати плати праці, млн. грн.	45,16	53,57	64,33	19,2	42,43
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	2001,24	4051,18	3147,53	1146,28	57,28
1 годину робочого часу, грн.	1023,32	2178,80	1716,43	693,11	67,73
Сума прибутку в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	92,39	633,29	257,25	164,86	178,43
1 годину робочого часу, грн.	47,24	340,59	140,29	93,04	196,94
Середньомісячний заробіток 1 працюючого, тис. грн.	22,40	32,12	38,57	16,16	72,15
Середньогодинний заробіток 1 працюючого, грн.	137,47	207,29	252,37	114,91	83,59

За період дослідження кількість працівників зменшилася на 29 осіб і в 2023

році становила 139 працівників. Скорочення чисельності працівників спричинили зменшення загальних витрат праці на 22,42 %. Доцільно відмітити, що на підприємстві за період дослідження спостерігається стійка тенденція до зростання заробітної плати. Незважаючи на зменшення чисельності працівників, загальний фонд заробітної плати збільшився на 42,43 %, що свідчить про рівень високий рівень матеріальної мотивації на підприємстві. Рівень середньомісячної заробітної плати в розрахунку на одного працюючого збільшився на 72,15 відсотки, що у вартісному виразі складає 16,16 тис. грн на 1 працівника. Загалом по підприємству річна продуктивність праці зросла на 57,28 %, а годинна на 67,73 %. На рис. 2.2 динаміка даного показника представлена більш наочно.

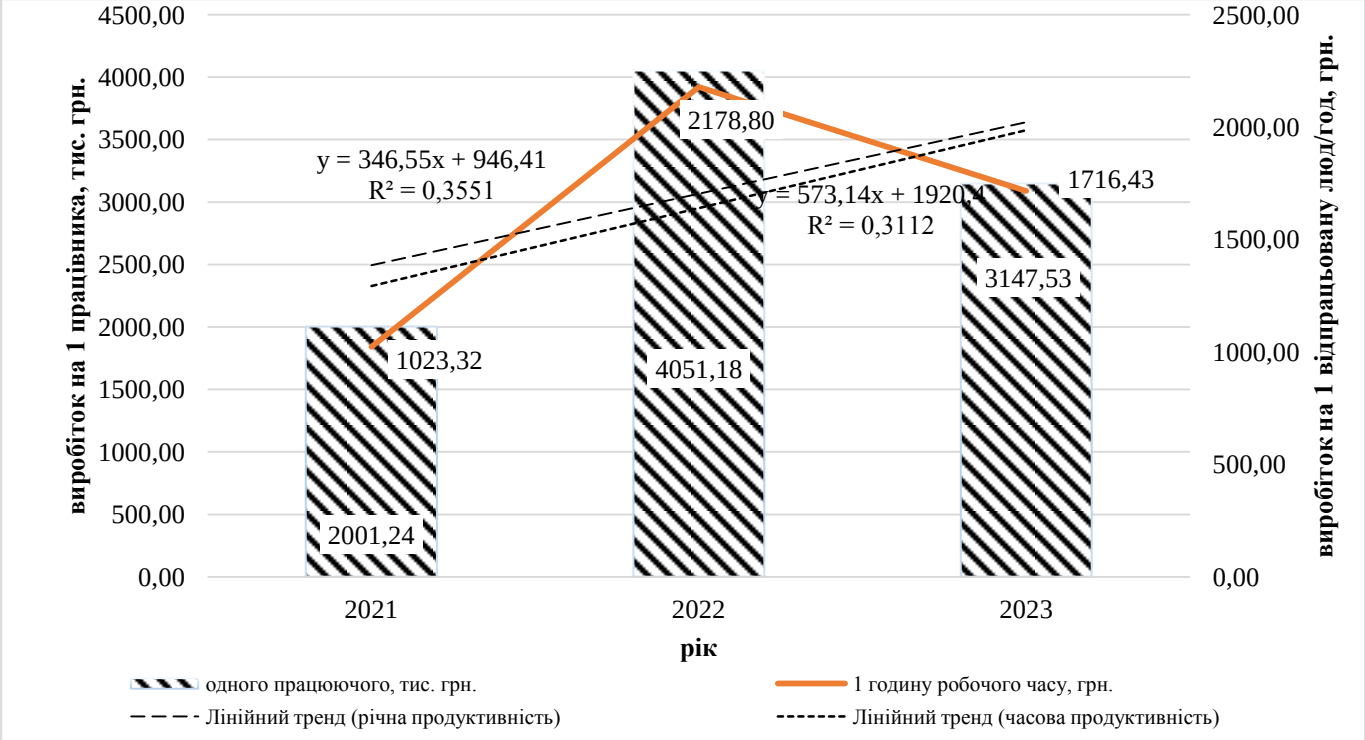

Рис. 2.2. Динаміка рівня продуктивності праці в ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Параметри отриманих рівнянь доводять попередні висновки щодо тенденції продуктивності праці до зростання – щорічний приріст річної продуктивності праці становить 573,14 тис. грн./особу, а почасової – 346,55 грн/ люд-год.

В табл. 2.3. наведені узагальнюючі показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рівня та ефективності діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, млн. грн.	336,21	563,11	437,51	101,30	30,13
Поточні витрати виробництва, млн. грн.	320,69	475,09	401,75	81,06	25,28
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	15,52	88,03	35,76	20,24	130,37
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	168	139	139	-29	-17,26
Фонд оплати праці, тис. грн.	45,16	53,57	64,33	19,16	42,43
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	2001	4051	3148	1146	57,28
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	48	52	55	6	13,10
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	288	371	394	106	36,70
Фондовіддача чистого доходу на 100 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	694,1	1092,3	798,6	104	15,05
Норма прибутку активів, %	17,81	68,30	22,62	4,81	
Рентабельність діяльності, %	4,84	18,53	8,90	4,06	

Валовий дохід підприємства збільшився на 30%, що у вартісному виразі становить 101,30 млн. грн. Збільшення обсягів діяльності призвело до зростання витрат підприємства на 25,28 %, що складає 81,06 млн. грн. Розширення діяльності забезпечило приріст прибутку в сумі 20,24 млн. грн., що складає 130,37млн грн. проти рівня 2021 року. Чисельність працівників підприємства зменшилася на 29 осіб, хоча при цьому фонд заробітної плати збільшився на72,43 %. Також доцільно відмітити збільшення продуктивності праці на підприємстві. Дана тенденція зумовлена збільшенням валового доходу при одночасному зменшенні чисельності працівників. Рівень забезпеченості та ефективність використання основних засобів на підприємстві збільшилося. Ефективність діяльності даного підприємства збільшилась, про що свідчить зростання показників рівня рентабельності. Норма прибутку за період дослідження збільшилася на 4,81 в.п., рівень рентабельності зріс на 4,06 в.п.

2.2. Дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві

У результаті вивчення особливостей управління мотивацією ПАТ «АЛЬЦЕСТ» ми виявили наступне:

У статутних документах ПАТ «АЛЬЦЕСТ» зазначено, що ми, як роботодавець, виходимо з базової заробітної плати за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, норм праці, виробітку, обслуговування, посади). Ця оплата праці встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) працівників, відрядної оплати праці та громадських пільг.

Мотивація включає матеріальну мотивацію (80%) і нематеріальну мотивацію (20%). Матеріальна мотивація складається з трьох елементів: основна система заробітної плати + система преміювання + система винагород.

Оклади за посадами визначаються на основі оцінки кожної посади, яка різниться за ступенем відповідальності, важливістю виконуваних завдань, ступенем впливу на досягнення стратегічних цілей та необхідним рівнем.

Винагорода керівників залежить від їхніх навичок, сфери відповідальності та результатів їхньої роботи в межах відповідних обов’язків.

Оплата праці керівництва підприємства складається з посадового окладу та премій (як і інших працівників підприємства). Преміальний коефіцієнт розвивається залежно від розвитку ключових показників ефективності, зокрема:

- ефективність реалізації проектів управління витратами;
- обсяг продажу;
- відсутність помилок у роботі;
- реалізація плану впровадження потенціалу.

Система матеріального стимулювання ПАТ «АЛЬЦЕСТ» передбачає отримання від працівників додаткової винагороди (премії) за роботу понад встановлені норми, професійні успіхи та винахідливість, а також особливі умови праці. До премій, пов'язаних з виконанням виробничих завдань або функцій,

належать прямі премії, квартальні або річні премії тощо. Додаткові заохочувальні виплати можуть включатися також за особливі досягнення, впроваджені винаходи та раціоналізаторські пропозиції.

Щорічно проводиться індексація посадових окладів і тарифів з урахуванням зростання споживчих цін в Україні, що є основою для підвищення посадових окладів працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

Для працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ» створено комплексний соціальний пакет.

- матеріальна підтримка під час реабілітації та пологів;

- путівки в оздоровчі табори для працівників та їх дітей;

- премії до відпустки для працівників підприємства та пенсіонерів;

– є фельдшерсько-акушерський пункт із сучасним обладнанням, спортзал, дві їдальні та служба доставки в спальний район.

Нематеріальна мотивація складається з заходів системи соціальних виплат + системи внутрішньої комунікації + системи розвитку кар'єри + корпоративної культури.

Ідеальний мотиваційний пакет ПАТ «АЛЬЦЕСТ» включає щоденний транспорт співробітників до домівок (спальні райони міста). Ці перевезення здійснюються власними транспортними засобами у співпраці з транспортними компаніями.

Система визначення розмірів посадових окладів, премій та винагород регулярно переглядається та оновлюється (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Відношення стандартної початкової заробітної плати до мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством*, %

ПАТ «АЛЬЦЕСТ»		
Центральний офіс	Чоловіки	315
	Жінки	309
Сервісні центри	Чоловіки	334
	Жінки	348

Торгівельні заклади	Чоловіки	280
	Жінки	280

Усі питання, пов’язані з мотивацією працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ» можна знайти в локальних документах, зокрема в положеннях про оплату праці, положеннях про преміювання працівників, а також колективних договорах та угодах з новоприйнятими працівниками. У таблиці 2.5 наведено умови розрахунку та розміри премій за місячні результати роботи працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

Таблиця 2.5

Умови розрахунку та розміри премій за місячні результати роботи працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

№	Вид преміювання	Умови нарахування премії	
1	Преміювання за рівень виконання планового завдання	% виконання плану	Ставка премії у % до тарифного окладу:
		До 90,0	Премія відсутня
		Від 90,0 до 100,0	5,0
		Більше 100,0	15,0
2	Премія за якість продукції	% бракованої продукції:	Ставка премії у % до тарифного окладу:
		До 0,3 включно	5,0
		Більше 0,3	Премія відсутня

Щомісячні винагороди керівників, спеціалістів і службовців залежать від результатів роботи працівників і частки браку продукції і становлять не більше 5,0 % посадового окладу. За високих показників роботи та її додаткового обсягу місячна премія керівника може бути збільшена на 3 %, 10 % або 15 % посадового окладу, але не більш як на 20 % посадового окладу.

До унікальних бонусів ПАТ «АЛЬЦЕСТ» входять наступні бонуси:

- У національні та професійні свята, такі як Міжнародний жіночий день (для працюючих жінок), Великдень, День торгівлі та День будівельника.

- Особисті дні народження співробітників компанії (дні народження та ювілеї професійного досвіду в компанії).

- Участь у заходах щодо підвищення рівня охорони праці.

- Залежно від результатів роботи за рік (річна премія).

До працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ», які протягом звітного періоду порушили трудову дисципліну, правила внутрішнього трудового розпорядку та інструкції з охорони праці премії не застосовуються або накладаються певні стягнення, сума премії збільшується на певний відсоток. Працівник несе дисциплінарну відповідальність у розмірі певної суми, зазначеної в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Чинники зниження премії працівникам ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

№	Чинники зниження	% зниження
1	Втрата роботи без поважних причин (запізнення на роботу, залишення робочого місця раніше встановленого терміну, використання робочого часу не за призначенням для виконання службових обов'язків, передбачених трудовим договором, тощо).	3-20% відповідно до тривалості втраченого часу
2	Неякісне або несвоєчасне виконання завдань, визначених трудовим договором, невиконання виробничих (робочих) завдань та/або їх неякісне виконання.	10-30% відповідно до міри невиконання
3	Присутність співробітника на території компанії в стані алкогольного, наркотичного чи токсичного сп'яніння	Не нараховується
4	Прогул (відсутність працівника на робочому місці більше 3 годин протягом робочого дня або зміни без поважних причин)	Не нараховується
5	Порушення правил охорони праці та/або пожежної безпеки	Більше 30%, або не нараховується
6	Порушення інших норм внутрішнього трудового розпорядку	5-10% в залежності від тяжкості порушення або не нараховується

Висновок про зниження або скасування премій надається директором ПАТ «АЛЬЦЕСТ» на основі доповідної записки безпосереднього керівника співробітника, який допустив порушення. Рішення про скасування премії видається спеціальним наказом.

Отже, дослідження процесу управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» показали, які матеріальні та нематеріальні методи використовуються на підприємстві. Крім традиційних методів матеріальної та нематеріальної мотивації,

співробітники ПАТ «АЛЬЦЕСТ» мають наступні бонуси: безкоштовне транспортування на роботу та безкоштовного харчування в їдальні. Такі заходи значно підвищують лояльність співробітників до компанії. Цікавим є досвід щодо накладення штрафів на працівників, які порушили трудову дисципліну, правила внутрішнього трудового розпорядку та правила охорони праці. Незалежно від застосування дисциплінарних стягнень премії не виплачуються або зменшуються на певний відсоток. Це свідчить про те, що важливі елементи управління мотивацією активно використовуються в компанії ПАТ «АЛЬЦЕСТ» і сприяють підвищенню рівня продуктивності співробітників.

2.3. Організація мотиваційного менеджменту в умовах діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Розглянемо фактори, що негативно впливають на кадровий потенціал ПАТ «АЛЬЦЕСТ» (рис. 2.3). З наведеної діаграми можна зробити висновок, що така кризова ситуація безумовно становить загрозу ефективній діяльності підприємства та впливає на його результативність. На цьому фоні важливо, щоб ПАТ «АЛЬЦЕСТ» (як відповідальний роботодавець) докладали максимум зусиль для збереження потенціалу своєї робочої сили та адаптації існуючих механізмів управління. Важливу роль у підвищенні ефективності роботи відіграє мотивація співробітників. Однак багато мотиваційних інструментів зараз застаріли, оскільки акцент зміщено на інші потреби.

Людина від природи схильна до стресів, і під час військових конфліктів її психологічний стан стає нестійким. Стрес може бути результатом емоційного виснаження на роботі, що може призвести до хронічної втоми, депресії, психологічного стресу та багатьох інших проблем. Це призводить до низької якості роботи, зниження продуктивності та навіть втрати робочої сили. Тому для керівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ» важливо використовувати мотиваційні програми, які допомагають

знизити рівень стресу співробітників і створити максимально приємні умови праці.

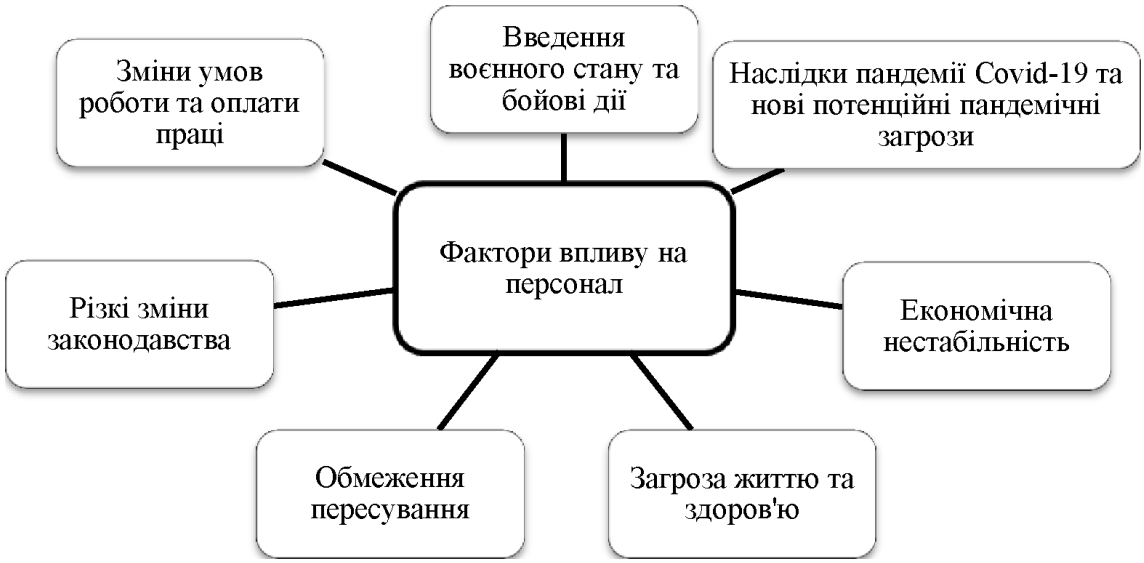

Рис. 2.3 Негативні чинники формування кадрового забезпечення ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

На рис. 2.4. представлені напрямки мотиваційних програм, які використовуються в діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

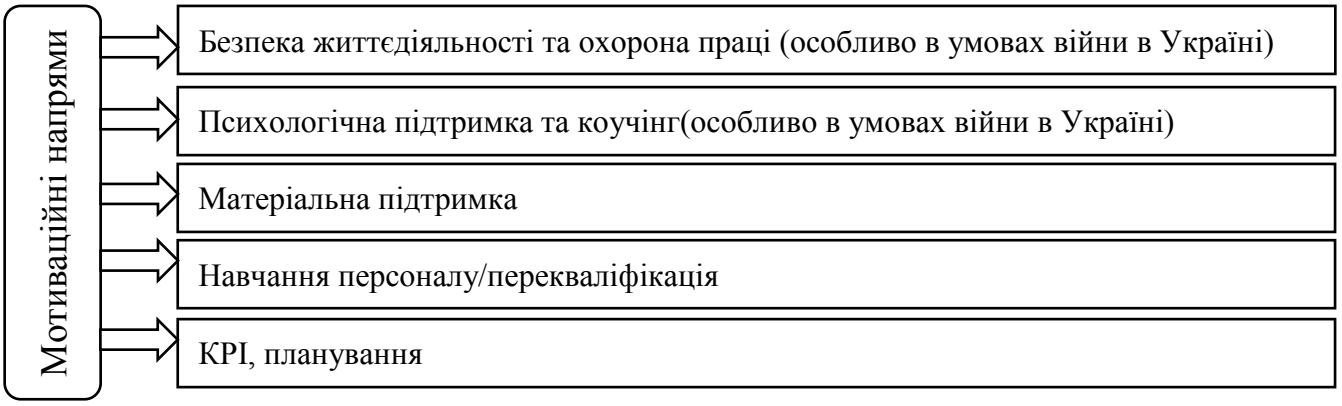

Рис. 2.4. Напрями мотиваційних програм ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

В умовах воєнного стану задоволення основних потреб у безпеці, безпеці та відпочинку для всіх працівників є критично важливим. Тому основними

мотиваційними програмами для ПАТ «АЛЬЦЕСТ» є створення безпечних умов праці та розробка алгоритмів поведінки в надзвичайних ситуаціях. Ці заходи включають:

1) Підготоване бомбосховище обладнане всім необхідним і забезпечене вільним доступом до шляхів евакуації на випадок повітряного нальоту.

2) Інформаційні заходи у разі авіанальоту, надання першої медичної допомоги в бомбосховищах та бункерах.

3) Обговорення прав працівників згідно з новими законами, зміни роботи та угоди, якщо такі є.

Ці заходи дозволяють зрозуміти поведінку співробітників у надзвичайних ситуаціях, посилюють відчуття безпеки та довіри, а також підвищують довіру до компанії.

У ситуаціях військового конфлікту чи економічної кризи психологічний стан працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ» має значний вплив на робочі процеси та продуктивність. Тому що за важких емоційних станів, високого рівня стресу та підвищеної тривожності неможливо зобразити психологічний стан працівника. Тому в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» працівникам надають відповідну психологічну підтримку та коучинг (рис. 2.5).

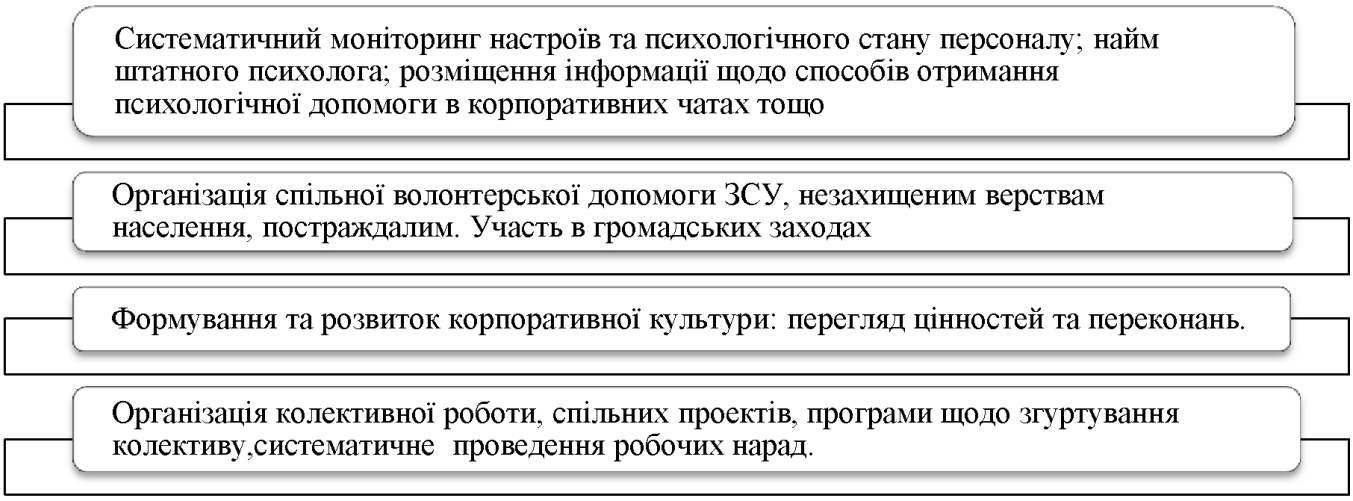

Рис. 2.5. Заходи психологічної підтримки персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

В умовах війни в Україні в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» підтримують постійний контакт і спілкування всередині колективу. Щодо робочих моментів, то збільшення кількості зустрічей із співробітниками та наявність зворотнього зв’язку – правильний крок. Це дозволяє негайно перевіряти хід і результати вашої роботи та відповідати на будь-які запитання підлеглих, що виникають у нових умовах роботи. Регулярні розмови та запитання про здоров’я та бізнес допомагають підтримувати соціальну сторону життя.

Працівники ПАТ «АЛЬЦЕСТ» мають можливість планувати свою кар’єру, вчитися та вдосконалювати свої навички, оскільки це можливість для працівників вдосконалювати свої знання та навички, а також підвищувати свою продуктивність і гнучкість. Методи, які можна використовують в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» в цьому напрямку:

- проведення тренінгів, курсів, підвищення кваліфікації та коучинг;
- участь у виїзних вебінарах та майстер-класах;
- участь у виставках, культурних програмах;
- ротація кадрів;
- планування кар'єри, розробка планів кар'єри для кожного співробітника;
- залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень тощо.

Під час пандемії ПАТ «АЛЬЦЕСТ» зазнали збитків через обмеження діяльності та економічну невизначеність, а фінансові проблеми загострилися введенням воєнного стану, залишивши їх без мотиваційного матеріалу на тому ж рівні, що й до війни. Однак крім звичайних інструментів, таких як премії, надбавки та премії, є багато інших стимулів. ПАТ «АЛЬЦЕСТ» організували безкоштовне харчування та компенсують транспортні витрати. Крім того, важкі часи - не привід відмовлятися від проведення корпоративного заходу, святкувати дні народження співробітників, важливі дні компанії тощо. Адже така подія, з одного боку, може відвернути увагу від сумних новин, згуртувати колектив і налагодити стосунки

всередині компанії.

Також матеріальна допомога може бути надана працівникам, які втратили житло або постраждали під час бомбардувань, а також жінкам з дітьми, які залишилися без годувальника. З цією метою в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» створено окремий фінансовий резерв. Усі ці заходи допомагають працівникам зрозуміти, що їхній роботодавець ПАТ «АЛЬЦЕСТ» піклується про їхню безпеку та благополуччя, підвищуючи почуття безпеки та довіру до компанії.

Підсумуємо основні напрями системи мотивації ПАТ «АЛЬЦЕСТ» в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Складові мотиваційної системи ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Хоча наслідки воєнного стану та пандемії COVID-19 надзвичайно сильно відобразилися на діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ», дане підприємство вже адаптувалося

до нових вимог і продовжує роботу. Але керівники ПАТ «АЛЬЦЕСТ» повинні не тільки вирішувати фінансові проблеми, а й звернути увагу на трансформацію існуючої системи управління в компанії та створення ефективних алгоритмів мотивації. Оскільки в кризових ситуаціях психіка працівника найбільш вразлива, мотиваційні засоби мають бути спрямовані, перш за все, на зменшення впливу негативних емоцій, переживань і страхів на особистість та її трудові процеси. Однак доцільно приділяти увагу і звичайним способам підвищення мотивації, таким як: оплата харчування, надання фірмових знижок, відшкодування витрат на відрядження та організація внутрішнього навчання. Незважаючи на важкі часи, нещодавно запроваджені стимули та інструменти заохочення в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» забезпечили зменшення організаційного стресу, покращення репутації компанії, підвищення довіри до керівництва та згуртованість команди.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

3.1. Шляхи покращення мотиваційного менеджменту в умовах діяльності ПАТ «Альцест»

Для аналізу трудових ресурсів ПАТ «АЛЬЦЕСТ» використаємо SWOT-аналіз. У результаті виявлено як сильні сторони, що забезпечують ефективне використання трудових ресурсів у ПАТ «АЛЬЦЕСТ», так і слабкі сторони та загрози, що негативно впливають на розвиток управління мотивацією (рис. 3.1).

	Можливості	**Загрози**
	Збільшення доходів домогосподарств. Збільшення середньорічного доходу. Збільшено фінансування освіти та охорони здоров'я.	Несприятлива демографія. Зростання рівня безробіття; Зменшення рівня економічно активного населення. Зростання індексу споживчих цін. Зменшення інвестицій у науку та освіту.
Сильні сторони	**СіМ**	**СіЗ**
Зростання продуктивності праці. Забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Зростання числа працівників з вищою освітою. Зростання підвищення кваліфікації. Використання «тактики завдання»	Завдяки навчанню та професійному розвитку персоналу він може брати активну участь у вирішенні складних завдань на всіх етапах виробничого процесу. Зі збільшенням доходів люди можуть отримати вищу освіту. Розвиток управління мотивацією позитивно впливає на використання трудових ресурсів	Сучасні досягнення науки і техніки, а також впровадження засобів механізації та автоматизації підвищать престиж підприємства. Зростання рівня інфляції знижує спроможність забезпечити матеріально-технічні ресурси.
Слабкі сторони	**СліМ**	**СліЗ**
Зменшення чисельності працівників. Висока плинність кадрів. Зниження обсягів збуту	Зростання заробітної плати зменшить плинність кадрів. Забезпечення працівників необхідними засобами захисту від наслідків війни.	Висока плинність кадрів пов'язана з міграцією населення через війну. Зменшення робочої сили вплине на пропозицію робочої сили на підприємстві.

Рис. 3.1. Розширена матриця SWOT- аналізу ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Розширена матриця SWOT-аналізу розкриває бізнес-контекст для розвитку управління мотивацією та дає можливість прогнозувати впровадження управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

У сфері управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» метою є покращення ситуації через навчання, перепідготовку працівників, фінансування навчання, використання таких концепцій управління персоналом, як «тактика доручень», збільшення доходів працівників тощо. Зокрема, використання поняття «тактика доручень» призводить до позитивних результатів: збільшення прибутку підприємства, рентабельності діяльності, продуктивності праці та рівня заробітної плати.

Для визначення доцільності використання «тактики доручень» досліджувалась здатність і бажання співробітників самостійно виявляти проблеми, проявляти ініціативу, керувати часом і використовувати знання та вміння. Дослідження проводилось шляхом анкетування працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

За даними опитування, 93% респондентів хочуть мати можливість самостійно аналізувати результати своєї діяльності, 97% хочуть самостійно вирішувати ситуації та отримувати винагороду за досягнення результатів, а 70% респондентів хочуть, щоб 91% цих респондентів брали на себе хочеться більше відповідальності. 63% респондентів хотіли б бути лідером на робочому місці. Дослідження показують, що керівники відділень на 100% впевнені в продуктивності своїх співробітників. Результати також свідчать про бажання працівників підвищувати свій професійний рівень, готовність до перекваліфікації та розуміння сучасних потреб споживачів щодо оновлення асортименту інструменту, щоб бути конкурентоспроможними.

Не менш важливу роль у розвитку управління мотивацією відіграє адаптація ресурсів праці до трудової діяльності. Здійснюючи адаптацію, зменшуються витрати на адаптацію нових працівників у ПАТ «АЛЬЦЕСТ», забезпечується позитивна взаємодія початківців та спеціалістів, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності трудових ресурсів, налагодженню міжособистісних

стосунків у колективі.

Ефективне використання трудових ресурсів неможливе без впровадження таких елементів управління мотивацією, як оплата праці, таких як заробітна плата, її форма, структура та розмір. Також необхідно враховувати потреби співробітників і капіталізувати їх нематеріальну мотивацію. ПАТ «АЛЬЦЕСТ» доцільно сформувати систему бонусів та пільг, враховуючи ризики можливих захворювань, недостатню фінансову підготовленість, небажання співробітників приймати рішення та нести відповідальність за свій професійний розвиток тощо.

Отже, ефективному використанню трудових ресурсів у ПАТ «АЛЬЦЕСТ» сприяє низка факторів. Їх можна поділити на три групи.

- Економічні (підготовка та перепідготовка працівників, плата за навчання, оплата праці та гарантія роботи).

- Кадровий потенціал (ефективне використання робочого часу, підвищення престижності праці в господарствах, поліпшення умов праці, підвищення рівня кваліфікації, зниження плинності кадрів).

- Матеріально-технологічні (автоматизація робочих місць, підвищення ефективності використання основних фондів, удосконалення технічної оснащеності та персоналу).

Злагоджене функціонування цих груп забезпечує розвиток мотивації управління ПАТ «АЛЬЦЕСТ», підвищує ефективність використання трудових ресурсів і продуктивність праці, а в цілому покращує всі трудові показники діяльності підприємства.

Якщо система управління мотивацією побудована правильно, співробітники не тільки задовольнятимуть свої внутрішні вимоги, а й задовольнятимуться їхні потреби. У сучасному управлінні мотивацією вирішальну роль відіграють матеріальні стимули, соціальні гарантії, страхування та пільгове кредитування.

Тому для розвитку управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» необхідно розробити матеріальні та нематеріальні заходи для пожвавлення праці працівників.

У цьому контексті доцільно включити всі аспекти управління мотивацією в колективний договір між роботодавцем і трудовим колективом, а потім розподілити персонал за групами оплати праці, обсягом роботи та видом діяльності відповідно до функції; залучати працівників до розподілу фінансових результатів компанії та запроваджувати гнучкі мотиваційні та соціальні пільги.

Управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» – це комплекс заходів щодо збільшення прибутку підприємства, заснованих на факторах мотивації, спрямованих на підвищення ефективності та якості праці всіх працівників, особливо кожного окремого працівника. Управління мотивацією може бути ефективним лише за умови його правильної організації з урахуванням потреб працівників, з урахуванням їх статі, віку, сімейного стану, соціального статусу, особливостей працівників тощо. Причини низької мотивації праці в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» такі.

- низька оцінка привабливості очікуваних мотивів;

- співробітники сумніваються в тому, чи їхня діяльність сприймається керівництвом і призводить до ефективних результатів;

- задоволення матеріальних і соціальних потреб підлеглих працівників.

Розуміння важливості питання дозволяє керівникам визначити напрямок мотивації своїх підлеглих і визначити внутрішні механізми стимулювання. Фактична оцінка впливу цих стимулів на співробітників зазвичай базується на соціологічних дослідженнях.

Ефективна система управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» включає:

- якісна оцінка внутрішнього стану співробітників, особливо бажаючих навчатися (прагнення до самовдосконалення має бути визначальним при підборі кандидатів на вакансії);

- створення внутрішніх конкурентних ефектів у розвитку персоналу, тобто визначення людських ресурсів, які будуть залучені до розвитку компанії;

- поліпшення соціально-економічного середовища. Важлива нормальна психологічна атмосфера в колективі, довірливі стосунки між співробітниками та

керівництвом, можливість професійного розвитку та підвищення ринкової вартості працівника через участь у тренінгах, отримання міжнародних сертифікатів і тим самим отримання нових знань.

Системи управління мотивацією вимагають поєднання економічних і соціально-психологічних методів управління. Керівництво ПАТ «АЛЬЦЕСТ» повинно створити і забезпечити хорошу психологічну обстановку в колективі. Це буде інструмент впливу на кожного працівника для виконання поставлених ним завдань.

При розробці концепції вдосконалення управління мотивацією слід звернути увагу на наступні моменти: провести оцінку наслідків заходів з управління мотивацією для задоволення потреб співробітників; розробити систему показників ефективності мотивації працівників, враховуючи, що причини колективної та індивідуальної мотивації працівників можуть бути різними.

Ця концепція повинна містити механізм оцінки ефективності управління мотивацією. Це пов’язано з тим, що результатом практик управління мотивацією може бути повне, часткове або неповне задоволення потреб працівників. Це дозволяє визначити потреби та інструменти мотивації для досягнення ефективного управління мотивацією у ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

При формуванні системи показників і критеріїв ефективності методів управління мотивацією необхідно враховувати мотиви колективної та індивідуальної трудової поведінки.

До показників соціальної ефективності мотиваційного менеджменту відносяться: розвиток і підвищення ефективності використання персоналу, відносин між працівниками в ПАТ «АЛЬЦЕСТ», поліпшення мікроклімату в колективі, підвищення кваліфікації керівного персоналу та поліпшення умов праці, скорочення чисельності тощо. рівень конфлікту. А досягнення ПАТ «АЛЬЦЕСТ» економічних цілей слід розглядати як показник економічної ефективності управління мотивацією.

Ефективність управління мотивацією виражається в досягненні певних

результатів на мікро- та макрорівнях (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Чинники покращення мотиваційного менеджменту в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» на макро- та мікрорівнях

На мікрорівні ефективність означає досягнення цілей окремих співробітників

і компаній, а на рівні уряду – підвищення якості життя та забезпечення добробуту суспільства. Показником ефективності мотиваційного менеджменту є довготривалий стабільний розвиток ПАТ «АЛЬЦЕСТ», що, у свою чергу, призводить до вирішення проблем матеріального добробуту людей та покращення стану навколишнього середовища.

Вирішальним резервом підвищення ефективності управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» є вдосконалення системи оплати праці. Однак лише стимулювання працівників вищою заробітною платою не призведе до підвищення продуктивності праці в довгостроковій перспективі. Слід звернути увагу на підвищення ефективності розвитку інших компетенцій та управління мотивацією (рис. 3.3).

Поліпшення організації вашої праці також є одним із таких резервів. Це включає використання переваг гнучкого робочого дня, розвиток виробничих можливостей і встановлення цілей щодо покращення умов праці. Розширення виробничих функцій урізноманітнює завдання людських ресурсів і збільшує навантаження на працівників. Цей метод можна використовувати, якщо ви хочете збільшити обсяг роботи, яку виконує працівник, якщо він або вона зайняті на вашому робочому місці неповний робочий день. Хоча ці зміни подобаються не всім працівникам, але розширення виробничих функцій має позитивні сторони, такі як можливість проявити творчість і самоорганізацію, відповідальність за якість виконаної роботи.

В управлінні мотивацією велике значення мають умови праці, які впливають на продуктивність праці працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ» і сприймаються не лише як потреби самих працівників, а й як необхідність забезпечення певного рівня продуктивності праці. Ще одним попереднім заходом щодо підвищення ефективності управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» є впровадження системи соціальних пільг і гарантій, які доповнюють виконання традиційних функцій оплати праці. Задоволення соціальних, сімейних і житлових потреб співробітників є

важливою складовою управління мотивацією. У той же час існує і психологічний вплив на працівників. Тобто додаткові стимули виникають залежно від того, наскільки працівники впевнені в отриманні зазначених благ і чи задоволені вони їх якістю та кількістю.

Рис. 3.3. Матеріальні та моральні чинники покращення мотиваційного менеджменту в ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Управління мотивацією необхідно моделювати, оскільки ефективне управління мотивацією має враховувати цілі розвитку компанії та співробітників, ефективність мотивації праці, здібності співробітника та досягнення високої продуктивності праці. Управління мотивацією рекомендується моделювати з урахуванням інтересів націй, компаній, співробітників, споживачів і постачальників. Таке моделювання має здійснюватися залежно від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Кожен етап характеризується власним розвитком, метою, орієнтацією та стратегічним напрямком. Тому управління мотивацією та характеристикою ділових якостей, умінь і навичок працівників повинно мати модельно-орієнтовану форму, що враховує відповідний життєвий цикл ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

Дослідження управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» та її моделювання дозволили виділити наступні рівні задоволеності потреб працівників: важливий, низький, середній, достатній, високий.

Важливі рівні задоволення потреб характеризуються низьким рівнем управління мотивацією. Для працівників такого рівня мотивацією до роботи є зарплата та прийнятні умови праці. Щоб задовольнити ці потреби, ПАТ «АЛЬЦЕСТ» повинні забезпечити належну заробітну плату, умови праці, визнання керівництва та словесну оцінку.

Низька задоволеність потреб співробітників характеризується наявністю менше половини ознак, характерних для кожного критерію. Тут керівники ПАТ «АЛЬЦЕСТ» повинні оплачувати свою працю на рівні вище прожиткового мінімуму, забезпечувати сприятливі соціально-економічні умови праці та створювати ефективні системи преміювання та можливості для професійного розвитку.

Наявність близько половини критеріальних показників відображає середню задоволеність потреб працівників. Тут співробітникам потрібна прихильність і дружні стосунки з громадськістю на роботі і поза роботою. Менеджери можуть організовувати громадські заходи, не пов’язані з роботою, щоб створити

середовище, в якому працівники відчувають себе частиною команди та отримують переваги, соціальне забезпечення та можливості професійного розвитку.

Коли потреби співробітників повністю задоволені, у них виникає бажання вдосконалювати свої професійні навички та знання. Вони відчувають потребу досягти певного соціального статусу, отримати позитивну оцінку керівництва та повагу та визнання колег. Керівникам необхідно активніше розвивати соціально-психологічні та організаційні форми визнання сильних сторін працівників (залучення до діяльності компанії, нагородження медалями, подарунками за професійні досягнення).

Високий рівень характеризується всіма характеристиками визначених критеріїв. Цей рівень мотивації характерний для працівників, які прагнуть виконувати складні та важливі завдання, що вимагають повної віддачі та використання їхніх знань, навичок та навичок. Ці співробітники прагнуть постійно розвиватися професійно. Щоб задовольнити цю потребу, керівництво залучає працівників до творчої роботи, пропонує їм цікаві та оригінальні завдання, надає можливості для професійного та професійного розвитку та участі в прийнятті управлінських рішень.

Для працівників із низьким і критичним рівнем задоволення потреб можна рекомендувати використання матеріального заохочення. Це потребує поєднання матеріальних потреб із стратегічними цілями ПАТ «АЛЬЦЕСТ». Працівники середнього та достатнього рівнів повинні використовувати засоби соціально-психологічного стимулювання для забезпечення сприятливої обстановки та формування командного духу в колективі. Співробітники з високим рівнем задоволення потреб зацікавлені у використанні засобів організаційного стимулювання, які спонукають їх до продуктивної роботи, заснованої на ініціативі та винахідливості.

Моделювання управління мотивацією має надати системі управління функції, які гарантують, що вона задовольняє потреби всіх працівників, і має враховувати

конкретні потреби працівників і конкретні організаційні цілі.

Крім того, необхідно враховувати, що інші мотиваційні фактори починають діяти лише тоді, коли заробітна плата досягає рівня, що забезпечує нормальну якість життя.

Моделювання управління мотивацією має мати довгострокову спрямованість. У ПАТ «АЛЬЦЕСТ» відсутнє довгострокове фінансування людського капіталу, такого як навчання працівників, забезпечення потреби в саморозвитку та донесення корпоративних цінностей підприємства.

Дуже важливим для її вдосконалення є моделювання управління мотивацією. Це включає взаємодію та взаємодоповнюваність матеріальної та нематеріальної мотивації, вибір засобів мотивації, які найбільше підходять для компанії та її працівників, а також здатність продовжувати розвиток цілей компанії. ПАТ «АЛЬЦЕСТ» необхідно моделювати свою систему мотивації. Разом з тим, у нинішній ситуації ПАТ «АЛЬЦЕСТ» не застосовують таке моделювання, їх мотиваційні заходи є не дуже ефективними, а пошук альтернативних шляхів задоволення людських і фінансових потреб потребує раціонального використання потенціалу, наявних кадрових ресурсів і випуску продукції.

3.2. Формування системи мотивації персоналу в ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Підсумовуючи виявлені дані та результати проведеного дослідження, для досягнення максимальної ефективності управління персоналом в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» необхідно застосовувати системний підхід до мотивації персоналу на основі комплексного врахування принципів. Це включає використання різноманітних мотивів у комплексі на наступному рівні.

На індивідуальному рівні класифікація мотивації на основі часу є особливо важливою. Необхідно встановити термінову, короткострокову, середньострокову та довгострокову мотивацію конкретних працівників. На індивідуальному рівні

принципи мотивації, такі як відповідність інтересам працівника та дотримання термінів, є першочерговими. Необхідно знайти баланс між важливими інтересами роботодавців і працівників. Працівники часто не повністю використовують усі свої особисті здібності, навички, якості та знання при виконанні службових обов’язків. У той же час, якщо більшість навичок працівника не використовуються для виконання його роботи, мотивація працівника поступово знижується. Тому для того, щоб підвищити мотивацію, необхідно визнавати та оцінювати потенціал співробітників. Крім того, підвищення вимог до професійної кваліфікації працівників вимагає забезпечення можливостей для професійного та особистісного розвитку працівників.

Відмінною рисою групової мотивації є мотивація групової роботи, яка зводиться до визначення набору завдань, які можуть бути ефективно виконані лише в групі. Організація змагань з іншими групами може мотивувати групову роботу. Важливо також відзначити, що існує прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за кінцевий результат групової роботи та оцінкою внеску кожного члена групи з мотивацією досягти чогось. Але якщо немає чітких стандартів внеску та персональної відповідальності кожного окремого працівника за результати своєї праці, це призводить до втрати мотивації.

На організаційному рівні мотивація персоналу відбувається за допомогою методів економічного та політичного стимулювання, які підтримуються всіма підсистемами управління. Найважливішими факторами ефективної мотивації на цьому рівні є імідж компанії, відповідність компанії стратегічним цілям і зміни в навколишньому середовищі. Інтеграція всіх категорій співробітників базується на інтеграції інтересів, таких як гордість за компанію, професійні досягнення та професію.

Тому для того, щоб ПАТ «АЛЬЦЕСТ» залишався конкурентоспроможним навіть в умовах нестабільної економічної ситуації та гострої конкуренції, необхідно впроваджувати ефективні системи мотивації кожного працівника. Якщо ця система побудована правильно, вона дає можливість керівництву ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

координувати зусилля своїх співробітників і визначати потенційні можливості колективу для досягнення поставлених цілей.

Сучасні теорії мотивації та сучасні дослідження показують, що матеріальне заохочення не завжди є засобом спонукання працівників працювати краще. Важливе значення матиме нематеріальне стимулювання працівників. Завдяки широкому використанню низки інструментів управління мотивацією ми допомагаємо створити належне середовище для комерційних компаній, щоб максимізувати потенціал кожного працівника.

Розглядаючи переваги, працівники компанії повинні пам’ятати, що бонуси та заохочення не повинні бути зміщені в одному напрямку. Щоб максимізувати мотивацію співробітників, їм слід надати варіанти, які охоплюють різні сфери їхнього життя. Дуже важливо, щоб система мотивації позитивно впливала на атмосферу в компанії. Іншими словами, ви повинні прагнути як згуртувати вашу команду, так і сприяти індивідуальній продуктивності. Однією з головних мотивацій командної роботи є організація змагань з іншими групами. Важливо також відзначити, що існує прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за кінцевий результат групової роботи та оцінкою внеску кожного члена групи з мотивацією досягти чогось. У результаті проведеного дослідження чітко визначено вимоги до системи мотивації персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ». Вона повинна:

- діяти систематично, тобто поєднувати три рівні мотивації (індивідуальний, груповий та організаційний);

- охоплювати різні фактори мотивації співробітників; це означає, що його не слід обмежувати;

- мати відповідність трьом основним характеристикам мотиваційного продукту: науково-технічна новизна, промислова придатність і комерційна доцільність;

- бути ефективною.

На цій основі необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на створення

нових, більш ефективних систем мотивації кадрів з метою підвищення ефективності діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ» та його кадрового потенціалу.

Згідно з результатами досліджень систем мотивації персоналу в ПАТ «АЛЬЦЕСТ», факторами і проблемами, які призводять до незадоволеності співробітників, є наступні:

- фіксований бонус без функції мотивації співробітників;

- моральна мотивація недостатньо розвинена і не сприяє адекватному задоволенню роботою;

- можливість підвищити свою кваліфікацію та навчатися за рахунок компанії.

Щоб правильно розробити систему мотивації співробітників ПАТ «АЛЬЦЕСТ», необхідно використовувати переваги компанії і прагнути усунути фактори, які не сприяють задоволеності співробітників роботою.

Щоб підвищити продуктивність праці співробітників, ми повинні спочатку розробити алгоритми створення та впровадження ефективних систем, що підвищують мотивацію співробітників ПАТ «АЛЬЦЕСТ» (додаток А).

Перша проблема, яка сильно впливає на ефективність компанії, це фіксовані бонуси. Існуюча в компанії система преміювання така, що розмір винагороди прямо не залежить від ефективності роботи персоналу, що впливає на діяльність компанії в цілому. Щоб вирішити цю проблему, необхідно змінити існуючу систему бонусів. Розглянемо процес, який є ключовим компонентом системи мотивації персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ» (рис. 3.4).

Проведене дослідження доводить, що висока оплата є однією з важливих мотивацій для працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ». Тому необхідно запровадити систему преміювання, яка радує працівників і позитивно впливає на ефективність компанії. Працівник повинен чітко уявляти, що в цьому випадку збільшиться розмір його зарплати, а отже, і рівень його матеріального добробуту.

Отже, для вирішення проблеми фіксованого бонусування необхідно запровадити систему змінної частини грошової винагороди на основі «методики

KPI» для персоналу категорії «Робітники».

Фінансове заохочення співробітників на основі методу KPI не тільки заохочує співробітників досягати високих індивідуальних результатів, а й покращує загальну ефективність і стимулює їх збільшувати свій внесок у результати.

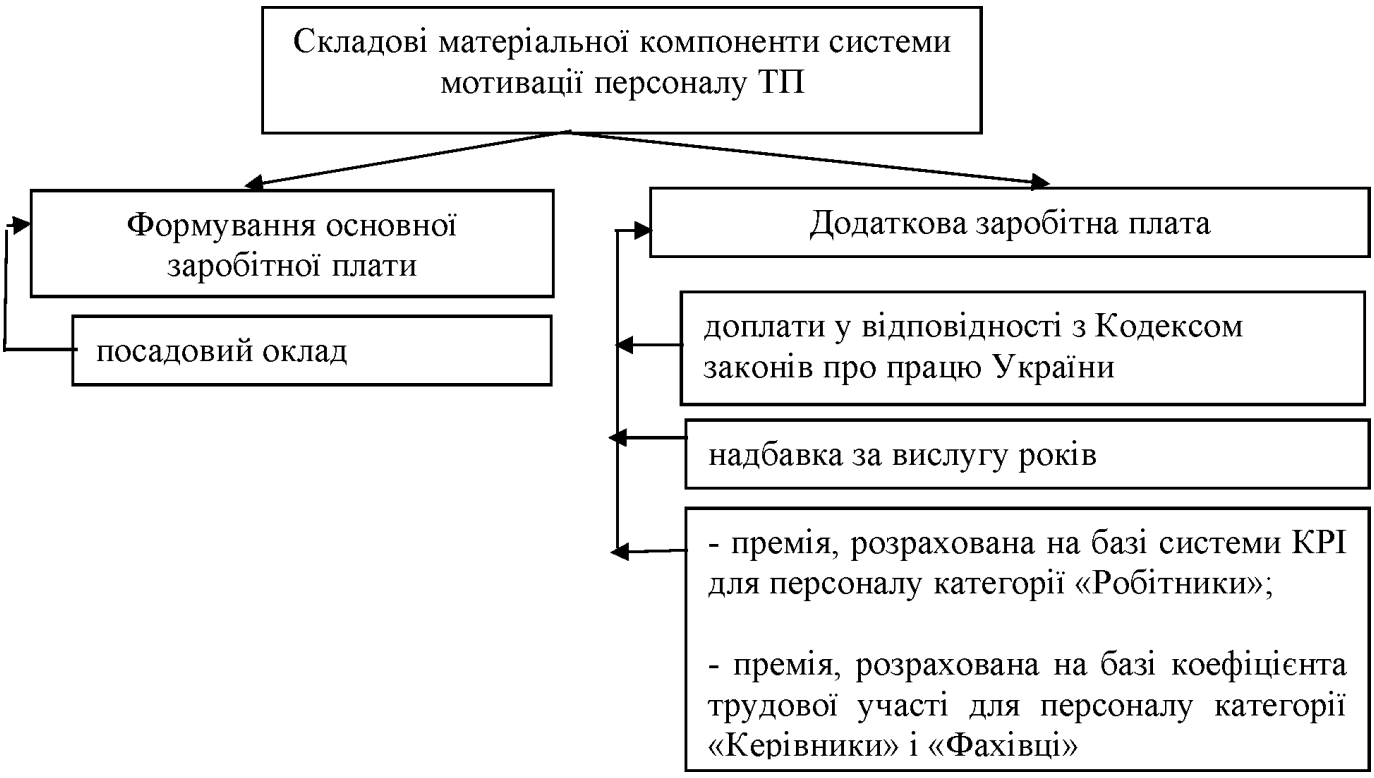

Рис. 3.4. Процес формування матеріальної складової системи мотивації персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Досвід міжнародних компаній свідчить, що впровадження системи KPI може збільшити прибуток компанії більше ніж на 20 %, оскільки робить роботу співробітників більш орієнтованою на результат, підвищує мотивацію та лояльність.

П'ять аргументів для впровадження системи KPI в ПАТ «АЛЬЦЕСТ»:

- 100% орієнтація на результат – співробітники отримують винагороду за досягнення результатів і виконання завдань, спрямованих на досягнення результатів;

- керованість – цілеспрямовані зусилля співробітників можна коригувати відповідно до зміни ринкових умов без необхідності вносити суттєві зміни в саму

систему;

- справедливість - належне визнання внеску працівників у загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між працівниками та компанією) у разі невдачі;

- чіткість – працівники розуміють, за що компанія готова винагороджувати їх, а компанія розуміє, яких результатів вони досягнуть і скільки вони готові їм платити;

- незмінність – всі співробітники планують свою роботу на основі своєї системи мотивації.

Система KPI впроваджується в компанії тренером-консультантом, який розробляє систему для кожного відділу. Також системи KPI можуть відображати фінансові показники, а також базові показники процесу та ключові показники використання ресурсів.

Одним із комплексних показників, за допомогою якого можна побудувати ефективну систему оплати праці, є коефіцієнт участі в персоналу в системі управління (КТУ). Це загальна кількісна оцінка трудового вкладу робітників, керівників, спеціалістів та інших службовців у загальну результативність праці.

Першим етапом впровадження показника КТУ при формуванні надбавок до посадових окладів «керівної» та «професійної» категорій персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ» є ознайомлення працівників з переліком показників, які знижують та підвищують КТУ.

Далі буде створено базове КТУ. Він являє собою середню оцінку роботи виконавця і встановлюється членам колективу, які протягом поточного місяця виконали робочі завдання з дотриманням техніки безпеки та трудової дисципліни. 1 прийнято за базове КТУ. Базовий КТУ може збільшуватися або зменшуватися в залежності від індивідуального внеску працівника в загальну результативність роботи. До показників, що впливають на збільшення показника КТУ по категоріях співробітників компанії, відносяться такі моменти: прояв ініціативи при виконанні

завдання; навчання персоналу (наставництво); суміщення посад; перевиконання планових завдань; повага до трудової дисципліни; робота без лікарняного; оголошення подяки; прийом пропозицій від співробітників щодо вдосконалення діяльності підприємства.

До показників, що впливають на зниження показника КТУ по категоріях персоналу підприємств, відносяться такі пункти: порушення трудової дисципліни; порушення правил техніки безпеки; незадовільні умови праці; якість роботи низька; простої на роботі; оголошена догана; пошкодження майна підприємства, втрата майна.

Серед показників, орієнтованих на підвищення показників КТУ керівників, спеціалістів і службовців ПАТ «АЛЬЦЕСТ», слід акцентувати увагу на таких моментах: прояв спонтанності та творчої активності в роботі; поєднання посад; своєчасне надання відповідної звітності; відсутність зворотного зв'язку з моніторинговими організаціями; вироблення рекомендацій щодо покращення діяльності компанії.

Показники, спрямовані на зниження показників КТУ керівників, спеціалістів та службовців: невиконання планових завдань; якість виконання завдань незадовільна; порушення правил техніки безпеки; несвоєчасне надання відповідних документів; невиконання вчасно розпоряджень керівника; оголошення доган.

Таким чином, використання рівня участі в робочій силі для оцінки праці збільшує ступінь залежності заробітної плати працівників від результатів їх діяльності.

При використанні КТУ можуть враховуватися продуктивність праці, якість виконуваної роботи, дотримання трудової дисципліни та загальне ставлення до виконання громадських обов'язків.

Запропонована структура компенсації зрозуміла. Усі працівники знають, що їм потрібно робити, щоб отримати максимальну винагороду. Зверніть увагу, що зарплата може бути компенсована негрошовими заохоченнями.

Проілюстровано процес формування нематеріальних елементів системи мотивації персоналу в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» на рис. 3.5.

Визначені та чітко помітні етапи розвитку кар'єри.

- Визнання досягнень підлеглих: особисте усне або письмове визнання керівниками, публічне визнання досягнень (на зборах, під час нарад), почесні грамоти. Видає накази про ведення в особовій справі різноманітних записів про результати роботи працівника та просування працівника шляхом внесення записів у трудову книжку. Створіть спеціальне місце для розміщення інформації про досягнення ваших співробітників, відгуків і фотографій. Випуск футболок, сорочок і чашок зі спеціальним повідомленням (наприклад, «Працівник року»).

Рис. 3.5. Процес формування нематеріальних складових системи мотивації персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

- Організовуйте корпоративні вечори не менше двох разів на рік, щоб відзначити дні народження співробітників та інші свята. Співробітники цінують уважність керівництва та можливість поспілкуватися з колегами в невимушеній атмосфері.

-Гнучкий графік роботи та вільний час. Пріоритети при плануванні часу перерви.

- Створення належних умов праці та організація праці працівників на робочому місці. Пріоритет при придбанні нового обладнання. Високоякісне канцелярське приладдя, яке передається з покоління в покоління. Краще робоче обладнання для кращих працівників.

- Залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

− Якщо існують певні преференції (перевищення обсягу продажів над планом на 10% і більше), за потреби буде надано відпустку.

- Введення різноманітних бонусів для співробітників (підписка на журнали, членські внески в клуби та організації за вибором співробітника, безкоштовні обіди, знижки на заняття фітнесом).

- Конкурси та змагання. Раз на місяць проводяться конкурси «Кращий продавець місяця» та «Найввічливіший працівник».

Більшість працівників незадоволені тим, що їм доводиться самостійно оплачувати навчання. Щоб підвищити продуктивність праці, збільшити збут товарів і поліпшити якість послуг, необхідно регулярно навчати фахівців, направляти їх на курси підвищення кваліфікації і брати участь в обміні досвідом, організованим іншими організаціями, або направляти когось на зустріч. ПАТ «АЛЬЦЕСТ» повинні повністю або частково фінансувати навчання своїх співробітників. Така поведінка мотивує співробітників і підвищує ефективність співробітників.

Низка заходів щодо вирішення цієї проблеми включає в себе наступне: відправити менеджерів з продажу на тренінги з емоційного інтелекту; організувати технічне навчання працівників; відправити керівний склад компанії на комерційне

навчання.

Низький емоційний інтелект призводить до багатьох негативних емоцій, таких як страх, гнів і ворожість. Ці емоції виснажують енергію, знижують довіру до колективу та знижують мотивацію. Виходячи з цього, низький емоційний інтелект може призвести до провалу навіть найсильніших команд.

Технічне навчання – форма навчання, спрямована на підвищення технічних знань робітників. Це робиться з метою забезпечення постійного та послідовного розширення технічної кваліфікації та знань. Технічне навчання спрямоване на підвищення ефективності та якості праці, підвищення продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та ремонту обладнання.

Тренінг «Ефективне управління персоналом» допоможе вибрати правильний стиль керівництва в залежності від ситуації. Ви також дізнаєтеся, як правильно підтримувати своїх співробітників, що особливо важливо. Тренер вчить, як правильно розподіляти завдання і що потрібно зробити, щоб співробітники могли працювати навіть за відсутності керівників. Пропонована система мотивації праці працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ» виглядає так (рис. 3.6).

Рис. 3.6. Пропонована система мотивації праці персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

В табл. 3.1 наведено прогнозовані показники діяльності отримані в результаті впровадження пропонованої системи мотивації праці персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

Таблиця 3.1

Прогнозовані показники діяльності ПАТ «АЛЬЦЕСТ»

Показник	2023	Проект 2025	Відхилення рівня 2023 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, млн грн.	437,5	472,9	35,4	8,09
Поточні витрати виробництва, усього, млн грн.:	401,7	419,2	17,5	4,35
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	35,76	53,7	17,9	50,11
Чисельність працівників, осіб	139	139	0	0,00
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	3147,5	3402,2	254,7	8,09
Вартість основних засобів, тис. грн.	55	57	2	4,04
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	7,99	8,30	0,31	3,89
Рентабельність (-збитковість) активів, %	65,27	94,17	28,90	X
Рентабельність (-збитковість) діяльності, %	8,90	12,80	3,90	X

Отже, в результаті вдосконалення системи управління мотивацією на підприємстві приріст доходу складе 8,09 % та додаткові витрати складуть 4,35 %. Загалом приріст прибутку складе 17,9 млн. грн., що забезпечить приріст рівня рентабельності діяльності в 3,90 відсоткові пункти. Правильно побудована система мотивації персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ» дозволяє більш ефективно керувати трудовими колективами і повніше використовувати їх потенціал. Заходи стимулювання матеріальної та розумової праці сприяють розвитку у працівників інтересу до роботи та почуття особистої корисності, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості виконуваної роботи. Із запровадженням системи мотивації персоналу, структура заробітної плати суттєво зміниться, що відповідно вплине на особисті результати роботи працівників. Створюючи систему підвищення мотивації праці, очікується суттєве зростання прибутків компаній. Створення такої

комплексної системи мотивації праці дозволяє співробітникам ПАТ «АЛЬЦЕСТ» досягти в її рамках максимальної ефективності та продуктивності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що під управлінням мотивацією розуміється низка орієнтованих на мотивацію організаційних та управлінських інструментів, які спрямовані на мобілізацію людських ресурсів і трудового потенціалу організації, забезпечення оптимального використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. Дослідження мотивації працівників на підприємствах дозволило узагальнити основні висновки щодо сутнісних закономірностей реалізації мотиваційного менеджменту як сучасної філософії управління. По-перше, керівникам бізнесу було б доцільно змінити своє уявлення про роль мотивації та перетворити мотивацію з інструменту досягнення результату на мету розвитку та просування людських ресурсів. По-друге, у своїй діяльності керівництво має завжди звертати увагу на оптимальне поєднання принципів загального та специфічного підходів до мотивації працівників. По-третє, в реальній діяльності обов'язково потрібно враховувати рівень розвитку компанії з точки зору застосовності мотиваційного механізму управління персоналом. Таким чином, основні принципи управління мотивацією полягають у стимулюванні співробітників компанії, насамперед для залучення талановитих і кваліфікованих співробітників, утримання талановитих співробітників, підвищення продуктивності співробітників і досягнення цілей організації.

2. Підприємство ПАТ «АЛЬЦЕСТ» зареєстроване 28 грудня 1996 року. Основний вид діяльності оптова некомерційна торгівля. Сьогодні компанія є одним з найбільших вітчизняних постачальників професійного садового інструменту, обладнання та машин в Україні. Дане підприємство ефективно працює на ринку. За період 2021-2023 рр валовий дохід підприємства збільшився на 30%, що у вартісному виразі становить 101,30 млн. грн. Збільшення обсягів діяльності призвело до зростання витрат підприємства на 25,28 %, що складає 81,06 млн. грн. Розширення діяльності забезпечило приріст прибутку в сумі 20,24 млн. грн., що складає 130,37млн грн. проти рівня 2021 року. Ефективність діяльності даного

підприємства збільшилась, про що свідчить зростання показників рівня рентабельності. Норма прибутку за період дослідження збільшилася на 4,81 в.п., рівень рентабельності зріс на 4,06 в.п.

3. За період дослідження кількість працівників зменшилася на 29 осіб і в 2023 році становила 139 працівників. Скорочення чисельності працівників спричинили зменшення загальних витрат праці на 22,42 %. Доцільно відмітити, що на підприємстві за період дослідження спостерігається стійка тенденція до зростання заробітної плати. Незважаючи на зменшення чисельності працівників, загальний фонд заробітної плати збільшився на 42,43 %, що свідчить про рівень високий рівень матеріальної мотивації на підприємстві. Рівень середньомісячної заробітної плати в розрахунку на одного працюючого збільшився на 72,15 відсотки, що у вартісному виразі складає 16,16 тис. грн на 1 працівника. Загалом по підприємству річна продуктивність праці зросла на 57,28 %, а годинна на 67,73 %.

4. Дослідження процесу управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ» показали, які матеріальні та нематеріальні методи використовуються на підприємстві. Крім традиційних методів матеріальної та нематеріальної мотивації, співробітники ПАТ «АЛЬЦЕСТ» мають наступні бонуси: безкоштовне транспортування на роботу та безкоштовне харчування в їдальні. Такі заходи значно підвищують лояльність співробітників до компанії. Цікавим є досвід ПАТ «АЛЬЦЕСТ» щодо накладення штрафів на працівників, які порушили трудову дисципліну, правила внутрішнього трудового розпорядку та правила охорони праці. Незалежно від застосування дисциплінарних стягнень премії не виплачуються або зменшуються на певний відсоток. Це свідчить про те, що важливі елементи управління мотивацією активно використовуються в компанії ПАТ «АЛЬЦЕСТ» і сприяють підвищенню рівня продуктивності співробітників.

5. Проаналізовано вплив управління мотивацією на стан використання та розвитку трудових ресурсів у ПАТ «АЛЬЦЕСТ». Визначено ефективні чинники на макро- та мікрорівнях для покращення управління мотивацією в ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

Обґрунтовано та пояснено процес моделювання управління мотивацією за фазами життєвого циклу ПАТ «АЛЬЦЕСТ». Розроблено модель управління мотивацією досліджуваного підприємвства. На основі взаємодії та взаємодоповнення матеріальних і нематеріальних мотивів виокремлено рівні задоволення потреб працівників ПАТ «АЛЬЦЕСТ».

6. Правильно побудована система мотивації персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ» дозволяє більш ефективно керувати трудовими колективами і повніше використовувати їх потенціал. Заходи стимулювання матеріальної та розумової праці сприяють розвитку у працівників інтересу до роботи та почуття особистої корисності, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості виконуваної роботи. Із запровадженням системи мотивації персоналу, структура заробітної плати суттєво зміниться, що відповідно вплине на особисті результати роботи працівників. Створюючи систему підвищення мотивації праці, очікується суттєве зростання прибутків компаній. Створення такої комплексної системи мотивації праці дозволяє співробітникам ПАТ «АЛЬЦЕСТ» досягти в її рамках максимальної ефективності та продуктивності. Отже, в результаті вдосконалення системи управління мотивацією на підприємстві приріст доходу складе 8,09 % та додаткові витрати складуть 4,35 %. Загалом приріст прибутку складе 17,9 млн. грн., що забезпечить приріст рівня рентабельності діяльності в 3,90 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2021. Вип. 5. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_8
2. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки.* 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5
3. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
4. Грищенко Д.Г., Кайданович В.В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. *Приазовський економічний вісник.* 2021. Вип. 3. С. 98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_3_20
5. Гуляс І.А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.

   Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А., Глухий А.О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European vector of economic development.* 2023. № 2. С. 84-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_2_9
6. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29

7. Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 1. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14
8. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2021. Вип. 2. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6
9. Капліна А.І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка.* 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41
10. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2023. Вип. 2. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_2_13
11. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
12. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4
13. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
14. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. № 3. С. 178-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2023_3_33
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.
16. Кудренко Н.В., Борщівська А.В., Калайда Ю.Ю. Система оцінки та мотивації праці, шляхи її вдосконалення. *Бізнес-навігатор.* 2021. Вип. 3. С. 97-100. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_18

17. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7
18. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11
19. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 72(2). С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)__14
20. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
21. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір.* 2021. № 166. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_10
22. Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic synergy.* 2023. Iss. 4. С. 110-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_10
23. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
24. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки.* 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42–46.
25. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2021. № 11(2). С. 21-30. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)__5

26. Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2022. Вип. 3. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_3_14
27. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір.* 2021. № 176. С. 120-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_23
28. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2020. № 18(2). С. 35-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)__8
29. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
30. Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40
31. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. Вип. 38. С. 42-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_38_9
32. Середа Г.В., Скирда А.В. Застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_61
33. Сметаняк В.І., Магмет І.Б. Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. *Перспективи та інновації науки.* 2023. № 15. С. 817-829. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_15_71
34. Терещенко С.І., В'юненко О.Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу

аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI.* 2021. № 5. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_5_16

35. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58
36. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. (5 осіб). *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31
37. Фурман Д.Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка.* 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18
38. Ханяк К.В , Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки.* 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67
39. Хачатрян В.В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. *ктуальні проблеми інноваційної економіки.* 2021. № 3. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_3_5
40. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2022. Вип. 2. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_8
41. Чебанюк С., Орджонікідзе А., Токарев О, Савенко О. Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку.* Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: Поліграфічний відділ «НОВА». С. 14-23.

ДОДАТОК А
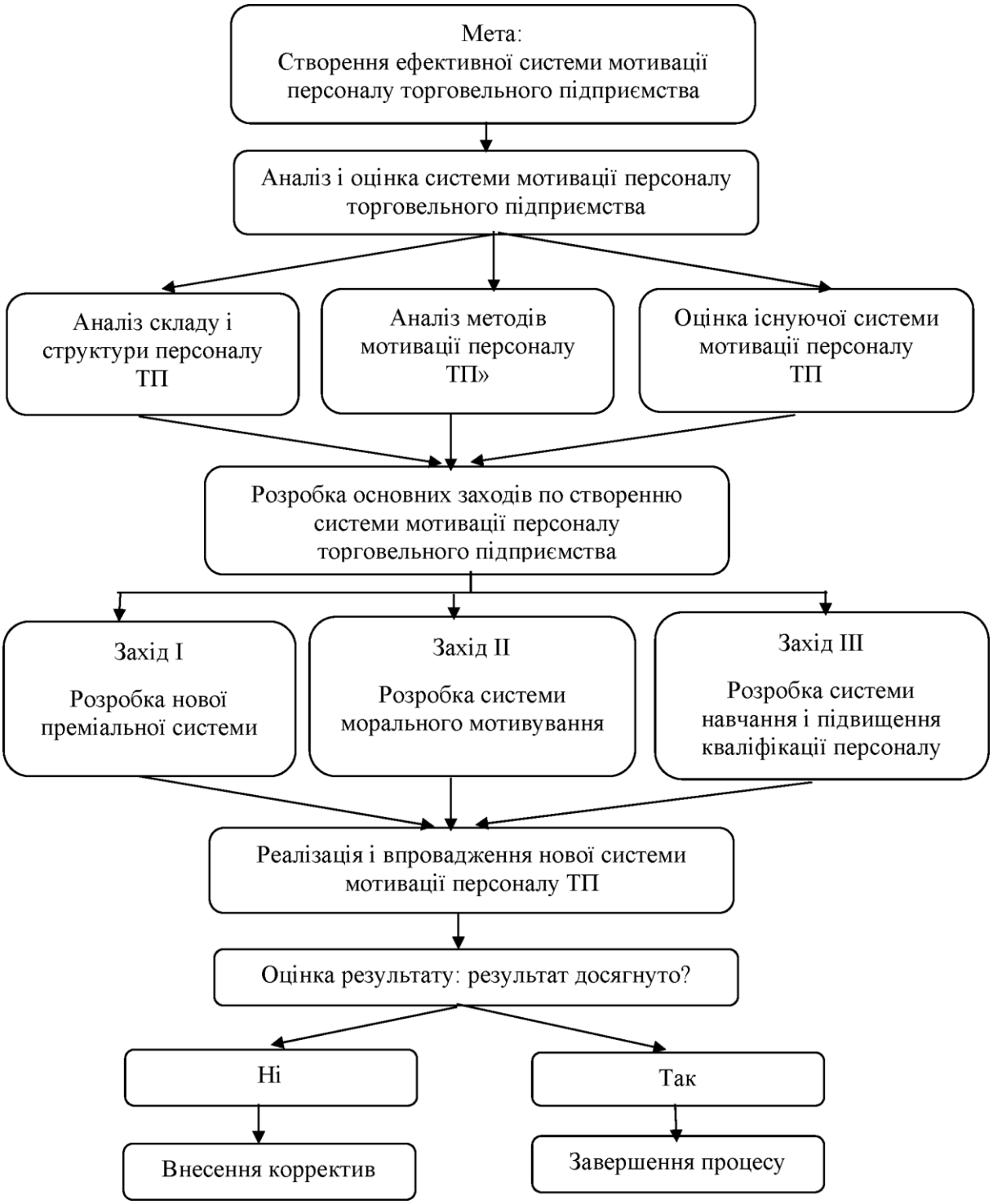
Схема розробки і впровадження ефективної системи мотивації персоналу ПАТ «АЛЬЦЕСТ»