

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ
КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« _____ » _____ 20 ____ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Павло ЧУПРИНА

**Науковий керівник,
докторка філософії з менеджменту,
доцентка**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЧУПРИНІ ПАВЛУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Мотивація праці в системі менеджменту підприємства»

Науковий керівник: Родіна Ольга Вікторівна, докторка філософії з менеджменту, доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від 01 жовтня 2024 р. № 3250

2. Термін подання здобувачем роботи: 13 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: декларації та інші звітні документи ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»), наукові і періодичні літературні джерела, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розглянути теоретико-методичні засади мотивації праці у системі управління персоналом підприємства;

2. Провести діагностику діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»);

3. Проаналізувати механізм управління мотивацією праці у системі менеджменту та оцінити ефективність системи мотивації у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»);

4. Запропонувати шляхи удосконалення мотивації праці у системі управління персоналом ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»);

5. Формування висновків і пропозицій

5. Перелік графічного матеріалу

1. Динаміка доходів і суми єдиного податку ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за 2022-2023 роки; 2. Динаміка чисельності працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2021-2023 році; 3. Динаміка рівня заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за

2021-2023 роки та прогноз на 2025 рік; 4. Результати опитування працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») щодо оцінки загального задоволення від роботи; 5. Запропонована група матеріальних стимулів у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»); 6. Система удосконалення процесів мотивації при впровадженні додаткового компенсаційного пакету.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

19 лютого 2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	лютий 2024 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо управління процесами мотивації. Написання першого теоретичного розділу.	березень - травень 2024 року	
3.	Дослідження результатів діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») Написання другого розділу.	червень - серпень 2024 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення щодо системи мотивації і стимулювання на досліджуваному підприємстві. Написання третього розділу	вересень - листопад 2024 року	
5.	Формування висновків	листопад 2024 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір супроводжуючих документів	листопад 2024 року	
7.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації до захисту роботи	грудень 2024 року	

Здобувач

(підпис)

Павло ЧУПРИНА

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ольга РОДІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Мотивація праці в системі менеджменту підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 15 рис., 7 табл., 1 додаток, 36 літературних джерел.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є механізм мотивації праці на ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).

Предмет дослідження становлять теоретичні та методичні засади щодо мотивації праці у системі управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методичних аспектів та існуючих підходів до мотивації праці у системі менеджменту підприємства і розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму мотивації.

Методи дослідження використанні при написанні кваліфікаційної роботи аналіз і синтез; системний підхід; емпіричні методи; статистичні методи; метод моделювання; графічний метод.

Досліджено теоретико-методичні засади мотивації праці у системі управління персоналом підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Вивчено механізм управління мотивацією праці у системі менеджменту. Проведено оцінку ефективності системи мотивації у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»). Запропонувати шляхи удосконалення мотивації праці у системі управління персоналом досліджуваного підприємства.

Удосконалено підходи до мотивації у системі управління персоналом, через побудову стратегічної моделі управління мотивацією праці, що дозволить підвищити показники продуктивності праці та шляхом узагальнення групи рекомендаційних заходів щодо покращення комунікаційних зав'язків «керівник-працівники» та складових як матеріального так і нематеріального стимулювання у діяльності досліджуваного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ,
СИСТЕМА, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, МАТЕРІАЛЬНА
МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

KEYWORDS

PERSONNEL, MOTIVATION, STIMULATION, MANAGEMENT, SYSTEM,
MOTIVATIONAL MECHANISM, MATERIAL MOTIVATION, NON-
MATERIAL MOTIVATION

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та типи мотивації праці	8
1.2. Теоретичні аспекти управління мотивацією у системі менеджменту підприємства	14
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві	22
Висновки до розділу	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).....	
2.1. Організаційна характеристика діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).....	31
2.2. Механізм управління мотивацією праці у системі менеджменту ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).....	36
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).....	45
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).....	
3.1. Стратегія впровадження змін у систему мотивації ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).....	58
3.2. Напрямки удосконалення механізму мотивації праці у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають ефективного управління людськими ресурсами. Одним із ключових аспектів цього управління є мотивація праці, яка безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання завдань та загальний успіх організації. Мотивація праці визначає, наскільки активно працівники залучені до виконання своїх обов'язків, їхнє бажання досягати високих результатів і готовність долати труднощі.

Система менеджменту підприємства повинна враховувати різноманітні мотиваційні фактори, які впливають на працівників. Мотивація має включати як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, можливості для професійного розвитку, комфортні умови праці). Важливість мотивації праці обумовлена тим, що задоволені працівники не лише демонструють вищу продуктивність, але й формують позитивний імідж підприємства, що є важливим фактором у залученні нових талантів.

Дослідження питань мотивації праці у системі менеджменту підприємства присвячені праці науковців, зокрема: Н.П. Базалійську, М.А. Кравченка, О.В. Крушельницьку, А.М. Колота, С.В. Рукасова, С.С. Занюка, Ю.О. Нікітіна, В.Г. Рукас-Пасічнюка, І.В. Шостака та С.А. Шапіро. Дослідження мотиваційних процесів є важливим кроком для вдосконалення управлінських практик у підприємствах і створення сприятливого середовища для розвитку трудового потенціалу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методичних аспектів та існуючих підходів до мотивації праці у системі менеджменту підприємства і розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму мотивації.

Для досягнення поставлено мети у роботі визначено такі завдання:

1. Теоретико-методичні засади мотивації праці у системі управління персоналом підприємства;
2. Провести оцінку організаційно-економічної характеристики діяльності досліджуваного підприємства;
3. Проаналізувати ефективність системи мотивації на досліджуваному підприємстві;
4. Запропонувати шляхи удосконалення мотивації праці у системі управління персоналом.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є механізм мотивації праці на ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).

Предмет дослідження становлять теоретичні та методичні засади щодо мотивації праці у системі управління персоналом.

Методи дослідження використанні при написанні кваліфікаційної роботи: аналіз і синтез (для узагальнення поняття «мотивація» та його складових); системний підхід (застосовано для вивчення мотивації як частини загальної системи управління підприємством, що дозволяє врахувати взаємозв'язок між мотиваційними процесами, організаційною культурою, структурою управління і результативністю праці); емпіричні методи (включали збір первинної інформації у вигляді анкетування для оцінки реального стану мотиваційної системи та її впливу на продуктивність); статистичні методи (використано для аналізу даних щодо ефективності існуючих мотиваційних заходів); метод моделювання (застосовано для створення моделі оптимальної мотиваційної системи, яка відповідає

стратегічним цілям підприємства та специфіці його діяльності); графічний метод (використано для наочного відображення взаємозв'язків між різними елементами системи мотивації, а також для презентації результатів аналізу).

Теоретико-методологічні основи дослідження у кваліфікаційній роботі є законодавчі акти України, що регулюють трудові відносини, Монографії, підручники, посібники з менеджменту, мотивації праці, психології управління, наукові статті в фахових виданнях, що аналізують сучасні підходи до управління персоналом та мотивації, Інтернет-джерела, результати досліджень щодо ефективності мотиваційних програм в різних галузях економіки. Крім цього, теоретичною основою досліджень у кваліфікаційній роботі є роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні мотивації у системі управління персоналом, через побудову стратегічної моделі управління мотивацією праці, що дозволить підвищити показники продуктивності праці та шляхом узагальнення групи рекомендаційних заходів щодо покращення комунікаційних зав'язків «керівник-працівники» та складових як матеріального так і нематеріального стимулювання у діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення результатів дослідження обговорювались на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (03-04 жовтня 2024 р. Дніпро).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку. Робота містить 7 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел містить 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та типи мотивації праці

Мотивація - це складне і багатогранне явище, яке може бути трактоване з різних точок зору. Підходи до визначення «мотивації» у системі менеджменту підприємства:

1. Перший підхід - мотивація розглядається як сукупність факторів, які підтримують і спрямовують необхідну поведінку коли певні умови або стимули можуть впливати на вибір особи, спонукаючи її до виконання конкретних дій.

2. Другий підхід - мотивація визначається як сукупність мотивів, що спонукають індивіда до певних дій. Мотиви можуть бути як внутрішніми (особисті цілі, інтереси), так і зовнішніми (соціальний тиск, винагороди), і вони формують основу для прийняття рішень.

3. Третій підхід до розуміння мотивації акцентує увагу на спонуканнях, які викликають активність організму та визначають напрямок дії. Коли мотивація не лише ініціює дії, але й формує їхню спрямованість, вказуючи на те, що саме має бути досягнуто [1].

Крім того, мотивація може бути розглянута як психологічні імпульси конкретної діяльності. В цьому контексті вона виступає механізмом, який визначає виникнення, напрямок та способи здійснення різних видів діяльності. Таким чином, мотивація стає важливим елементом у процесах навчання, роботи та особистісного розвитку.

Зрештою, мотивація може бути охарактеризована як сукупна система причин, що відповідають за спонукання та саму діяльність. Мотивація включає в себе не лише індивідуальні фактори, а й соціальні та культурні аспекти, які впливають на поведінку особи. Розуміння цих різних аспектів мотивації є критично важливим для ефективного управління людьми в організаціях і створення сприятливого середовища для досягнення цілей.

Мотивація (від латинського слова «*movere*», що означає «рухати») – це спонукання до дії, яке виступає як динамічний процес психофізіологічного характеру. Вона є ключовим чинником, що управляє поведінкою людини, визначаючи її спрямованість, організованість, рівень активності та стійкості у досягненні цілей. Мотивація впливає на здатність людини задовольняти свої потреби, сприяючи активній участі у процесі досягнення результатів. Представлений процес лежить в основі будь-якої цілеспрямованої дії, забезпечуючи рух від бажань і потреб до конкретних результатів [31].

Заслуговує на особливу увагу думка С.С. Занюка, який акцентує увагу на важливості мотивації керівника. Він підкреслює, що «керівник є найважливішою ланкою у системі управління виробництвом, і від його дій залежить стан усіх елементів виробничої системи». Це висловлювання вказує на те, що ефективність управління організацією великою мірою визначається не лише технічними чи організаційними аспектами, але й рівнем мотивації самого керівника [7].

У табл. 1.1. представлено основні підходи до трактування поняття «мотивація».

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «мотивація» у наукових джерелах

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Бульбах Л., Васюта В. [3]	«Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації»
Колодійчук А. [9]	«Мотивація праці як загальна функція менеджменту є видом управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації»
Кузьмін О., Мельник О. [16]	«Мотивація є процесом спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей»
Монастирська Г. [17]	«Мотивація є винагорода за працю стає головним чинником мотивації праці всіх висококваліфікованих кадрів»
Мушкін І. [18]	«Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства»

Джерело: узагальнено за [3], [9], [16], [17], [18]

Представлені трактування поняття «мотивації» (табл. 1.1) зводяться до одного ключового поняття: мотивація - це процес або дія, що дає людині силу і стимул діяти певним чином. Вона пояснює не тільки одноразову поведінку, а й ті дії, які постійно повторюються, адже саме мотивація підкріплює потреби та бажання людини. Мотивація стає рушійною силою для досягнення цілей, задоволення потреб або виконання завдань. Термін «мотивація» визначає внутрішні й зовнішні фактори, які спонукають людину до конкретних дій та формують її поведінку в певних обставинах.

Суть мотивації персоналу полягає у створенні умов, які стимулюють працівників до продуктивної та ефективної діяльності, спрямованої на досягнення організаційних цілей. Мотивація може виникати як результат внутрішніх потреб, таких як самореалізація або професійний розвиток, або зовнішніх факторів, наприклад, фінансових винагород чи визнання. Вона допомагає підтримувати високий рівень енергії та зацікавленості в роботі, формує прагнення до успіху та професійних досягнень. Мотивація є одним із ключових інструментів управління, що впливає на продуктивність та загальний успіх підприємства [2].

Зміст мотивації персоналу залежить від багатьох факторів, таких як специфіка діяльності підприємства, його культура, організаційна структура та індивідуальні особливості працівників. Ефективна мотивація повинна враховувати різноманітні потреби та бажання співробітників, що можуть змінюватися з часом. Вона охоплює як матеріальні стимули (зарплата, бонуси), так і нематеріальні (визнання, можливості розвитку, робочі умови). Для підтримки ефективної мотивації керівництво повинне регулярно аналізувати мотиваційні чинники та адаптувати їх до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, забезпечуючи таким чином баланс між інтересами підприємства та працівників.

Ключові елементи сутності мотивації представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ключові елементи сутності мотивації у системі менеджменту підприємства

Джерело: [25]

Мотивація праці та її типи відіграють ключову роль у визначенні діяльності людини, впливаючи на її продуктивність та поведінку. В основі

всіх людських дій лежать реальні потреби, які формують внутрішні спонукання до дії. Люди прагнуть досягнення конкретних цілей, які відповідають їхнім бажанням або допомагають уникнути небажаних ситуацій. Мотивація може бути внутрішньою, коли основним джерелом є особисті переконання, інтереси та саморозвиток, або зовнішньою, коли поведінка стимулюється винагородами, визнанням або уникненням покарань. Усі ці фактори впливають на ефективність праці та загальну продуктивність.

Мотивація поділяється на кілька типів, кожен з яких має свої особливості та застосовується в залежності від ситуації. Основні типи мотивації:

1. Внутрішня мотивація - це стимул до дій, який виникає всередині людини. Її джерелом є особисті інтереси, захоплення, бажання саморозвитку чи досягнення особистих цілей. Люди з внутрішньою мотивацією виконують завдання через цікавість або задоволення, яке приносить сам процес роботи.

2. Зовнішня мотивація - виникає під впливом зовнішніх факторів, таких як матеріальні винагороди, визнання, похвала чи страх покарання. Зовнішньо мотивовані працівники працюють для отримання винагороди або уникнення негативних наслідків.

3. Позитивна мотивація - спрямована на досягнення певної мети або отримання винагороди. Вона стимулює працівників до кращої роботи через обіцянку бонусів, підвищення зарплати чи інших позитивних результатів.

4. Негативна мотивація - базується на страху покарання або уникненні негативних наслідків. Цей тип мотивації може включати такі фактори, як загроза звільнення, штрафи або інші дисциплінарні заходи.

5. Соціальна мотивація - пов'язана з бажанням людини бути частиною колективу, отримувати визнання, повагу та підтримку з боку оточуючих. Це мотивує людей взаємодіяти та співпрацювати для досягнення спільних цілей.

6. Мотивація досягнення - заснована на бажанні досягти успіху, подолати виклики та перевершити власні можливості. Люди з такою

мотивацією прагнуть до самовдосконалення і високих результатів у роботі [5].

Крім цього, ефективна мотивація вимагає врахування індивідуальних особливостей працівників та цілей організації.

Автор [34] узагальнює наступні типи мотивації, кожен з яких має свої унікальні характеристики:

1. Мотивація досягнень – полягає в прагненні працівників досягати визначених цілей і перевершувати очікування. Люди з такою мотивацією орієнтовані на результат, вони прагнуть до успіху і визнають свою цінність через досягнення. Їм важливо бачити прогрес та отримувати визнання за свої досягнення.

2. Стимулююча мотивація – базується на системі винагород і заохочень. Вона використовується для того, щоб спонукати працівників до продуктивної роботи через матеріальні або нематеріальні стимули, такі як премії, підвищення, бонуси чи публічне визнання.

3. Мотивація страху – це мотивація, заснована на уникненні негативних наслідків, таких як штрафи, догани або навіть звільнення. Вона орієнтується на страх втрати позиції або стабільності, що може спонукати працівників бути більш зосередженими та дисциплінованими.

4. Силова мотивація – передбачає використання владних механізмів, де основну роль відіграє авторитет керівництва. Вона спонукає працівників до дій через прямі вказівки і контроль. Такий тип мотивації ефективний у кризових ситуаціях або коли необхідне швидке виконання завдань.

5. Мотивація компетентності – фокусується на бажанні працівників покращити свої професійні навички і знання. Вона заснована на потребі у розвитку і самовдосконаленні. Люди, мотивовані компетентністю, прагнуть до підвищення свого рівня знань та майстерності, що підвищує їх ефективність і цінність роботи.

6. Мотивація ставлення – полягає в прагненні працівників підтримувати хороші стосунки в колективі та сприяти командній роботі.

Вона базується на соціальних зв'язках, відчутті приналежності до команди та визнанні з боку колег і керівництва.

7. Творча мотивація – стосується потреби працівників у самовираженні через креативність і нові ідеї. Даний тип мотивації стимулює працівників до створення інноваційних рішень та пошуку нестандартних підходів до виконання завдань.

У результаті, мотивація керівника стає критично важливим елементом у загальному контексті управлінської діяльності, який впливає на всі аспекти роботи підприємства і може стати запорукою його успішного функціонування.

1.2. Теоретичні аспекти управління мотивацією у системі менеджменту підприємства

Власники та керівники підприємств постійно стикаються з різними викликами, одним з яких є питання організації робочих процесів для досягнення максимальної ефективності. Однією з ключових складових цього успіху є мотивація персоналу. На перший погляд може здаватися, що внутрішній стан співробітників не відіграє основної ролі, оскільки головна увага зосереджена на операційній діяльності. Однак на практиці результати роботи значною мірою залежать від того, наскільки працівники відчують задоволення від своєї роботи і чи знаходять вони сенс у тому, чим займаються. Щасливі та мотивовані співробітники здатні досягати значно вищих результатів, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства [28].

Мотивація, як одна з основних функцій менеджменту, є ключовим елементом у процесі управління працівниками, оскільки вона безпосередньо пов'язана зі спонуканням підлеглих до активної діяльності. Мета мотивації полягає в тому, щоб спрямувати зусилля працівників на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації, що досягається шляхом формування

мотивів поведінки, які пробуджують інтерес до виконання завдань і сприяють підвищенню продуктивності.

У процесі мотивації використовується певна послідовність взаємозалежних категорій, які можна описати як ланцюг дій «потреби – інтереси – мотиви – дії»:

1. Потреби людей – це початкова точка мотиваційного процесу. Вони можуть бути як фізіологічними (потреба в їжі, відпочинку), так і психологічними (потреба у визнанні, самореалізації). Ці потреби спонукають людину до пошуку шляхів їх задоволення.

2. Інтереси – формуються на основі потреб і відображають те, що для людини є важливим і цінним у даний момент. Інтереси можуть бути різними: матеріальними, соціальними, духовними. Їхнє правильне вивчення дозволяє керівнику ефективно мотивувати співробітників.

3. Мотиви діяльності – це внутрішні або зовнішні чинники, що спонукають працівника до певних дій. Вони можуть бути пов'язані з бажанням отримати винагороду, визнання чи професійний розвиток.

4. Дії – це конкретні вчинки працівників, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Мотивовані працівники виконують свої обов'язки з більшою відповідальністю і готовністю докладати зусилля для успіху організації [10].

Отже, ефективна мотивація передбачає використання цієї взаємозалежної послідовності, що дозволяє керівнику не лише задовольнити потреби співробітників, але й підвищити ефективність роботи всієї організації.

Керівник, як центральна фігура у процесах управління, має здатність впливати на атмосферу в колективі, формувати корпоративну культуру та задавати тон усій діяльності підприємства. Якщо керівник мотивований, прагне досягнення поставлених цілей і активно підтримує свою команду, це створює позитивну динаміку в організації, сприяючи підвищенню продуктивності праці.

З іншого боку, низька мотивація керівника може призвести до пасивності в колективі, зниження морального духу працівників і, як наслідок, до негативних результатів у роботі підприємства. Саме тому важливо не лише забезпечити мотивацію для підлеглих, але й врахувати потреби і бажання самих керівників, щоб створити гармонійну і продуктивну робочу атмосферу (рис. 1.2).

Мотивація праці визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівників до діяльності. Вона формує цілі, межі та форми діяльності, надаючи їй спрямованість на досягнення результатів [21]



Рис. 1.2. Мотивації у системі менеджменту персоналу підприємства

Джерело: [21]

Управління мотивацією на підприємстві є важливим аспектом, який впливає на продуктивність, задоволеність працівників та загальний успіх організації. Основні складові управління мотивацією включають:

1. Розуміння потреб працівників - важливо знати, що мотивує працівників - це можуть бути фінансові стимули (зарплата, бонуси), нематеріальні (визнання, розвиток кар'єри) або соціальні (командний дух, підтримка колег).

2. Вибір методів мотивації включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні заохочення (премії, підвищення зарплати, а також можливості для навчання, гнучкий графік роботи, корпоративні заходи).

3. Регулярне обговорення з працівниками їхніх досягнень і проблем, а також залучення їх до прийняття рішень підвищує їхню залученість і задоволеність.

4. Створення сприятливого робочого середовища - фізичний і психологічний клімат на підприємстві грає велику роль у мотивації. Важливо забезпечити комфортні умови праці, дружню атмосферу та підтримувати відкритий діалог.

5. Планування кар'єри - допомога працівникам у розвитку їхньої кар'єри через навчання, підвищення кваліфікації і можливості для просування.

6. Систематичне визнання досягнень працівників, як на індивідуальному, так і на командному рівні, сприяє підвищенню їхньої мотивації.

7. Регулярне оцінювання ефективності впроваджених методів мотивації, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи мотивації.

Механізм мотивації праці на підприємстві є складним і багатогранним процесом. Його ефективність залежить від правильного вибору методів

стимулювання та врахування потреб працівників. Удосконалення системи мотивації може суттєво підвищити результативність роботи підприємства в цілому.

Управлінські функції системи мотивації є забезпечують ефективність роботи підприємства. Вони включають в себе різноманітні аспекти, які спонукають працівників до досягнення високих результатів, задовольняючи їхні потреби та інтереси. Основні управлінські функції системи мотивації на підприємстві представлено на рис. 1.3.

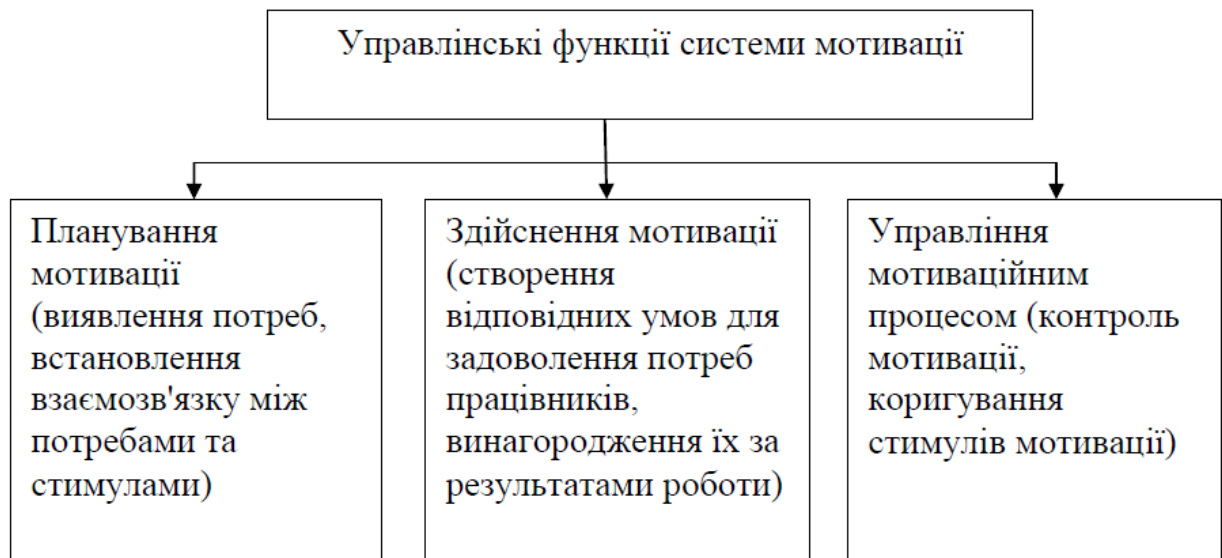


Рис. 1.3. Основні управлінські функції системи мотивації на підприємстві

Джерело: [13]

Управлінські функції системи мотивації є критично важливими для успішного функціонування підприємства. Ефективна мотивація не лише підвищує продуктивність праці, але й сприяє розвитку корпоративної культури, що в свою чергу веде до загального зростання організації. Керівництво повинно постійно вдосконалювати систему мотивації, щоб відповідати змінним потребам працівників і умовам ринку.

Правильно вибрана система мотивації може забезпечити підприємству безліч переваг, які значно підвищують його конкурентоспроможність та ефективність, зокрема:

1. Підвищення продуктивності - мотивовані працівники демонструють вищу продуктивність, оскільки мають більшу зацікавленість у виконанні своїх обов'язків. Система мотивації, яка враховує потреби і бажання працівників, стимулює їх до досягнення кращих результатів.

2. Зниження плинності кадрів коли працівники відчують, що їхня робота цінується і що їм надають можливості для розвитку, ймовірність їхнього звільнення знижується. Це дозволяє зберігати кваліфіковані кадри і знижувати витрати на рекрутинг та навчання нових співробітників.

3. Покращення морального клімату - наявність ефективної мотиваційної системи сприяє формуванню позитивного робочого середовища. Коли працівники відчують підтримку та заохочення, вони частіше співпрацюють і взаємодіють один з одним, що зміцнює командний дух.

4. Задоволеність працівників - ефективна система мотивації дозволяє працівникам відчувати себе цінними членами команди. Задоволеність від роботи призводить до підвищення лояльності та зменшення негативних настроїв у колективі.

5. Стимулювання інновацій - мотиваційні заходи, що заохочують творчість і новаторство, можуть призвести до появи нових ідей і рішень. Це важливо для розвитку підприємства і його здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

6. Покращення репутації підприємства, які активно працюють над мотивацією своїх працівників, здобувають позитивний імідж на ринку праці. Це може допомогти в залученні талантів і створенні конкурентних переваг.

7. Зростання прибутковості – у результаті підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і покращення морального клімату підприємство отримує можливість досягти більш високих фінансових результатів [20].

У період військового стану мотивація праці на підприємствах стає особливо актуальною через зміни в соціально-економічному середовищі, які можуть вплинути на продуктивність та моральний стан працівників. В умовах невизначеності та стресу важливо адаптувати системи мотивації, щоб підтримувати ефективність роботи та задоволеність персоналу.

На рис. 1.4 представлено виклики мотивації для підприємств під час військового стану.

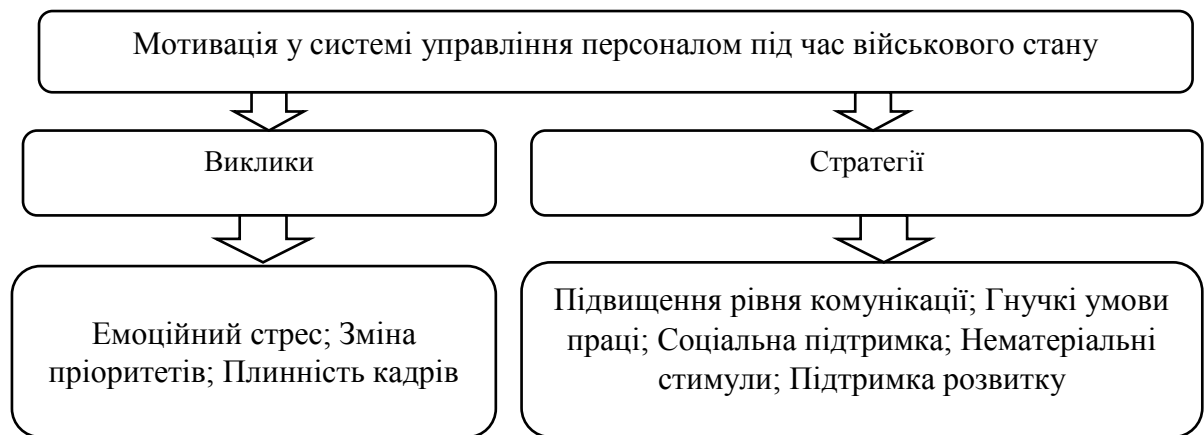


Рис. 1.4. Мотивація у системі управління персоналом під час військового стану

Джерело: [3]

Отже, мотивація праці в умовах військового стану є складним і багатограним процесом. Адаптація системи мотивації до нових реалій може суттєво вплинути на продуктивність і моральний дух працівників. Важливо враховувати емоційний стан персоналу та забезпечувати підтримку, щоб зберегти ефективність роботи підприємства в складний час.

Організація та нормативне регулювання заробітної плати є складним процесом, що охоплює кілька рівнів економічної діяльності - макроекономічний, мезоекономічний та мікроекономічний (рис. 1.5).

Рівні управління мотиваційними чинниками на підприємстві

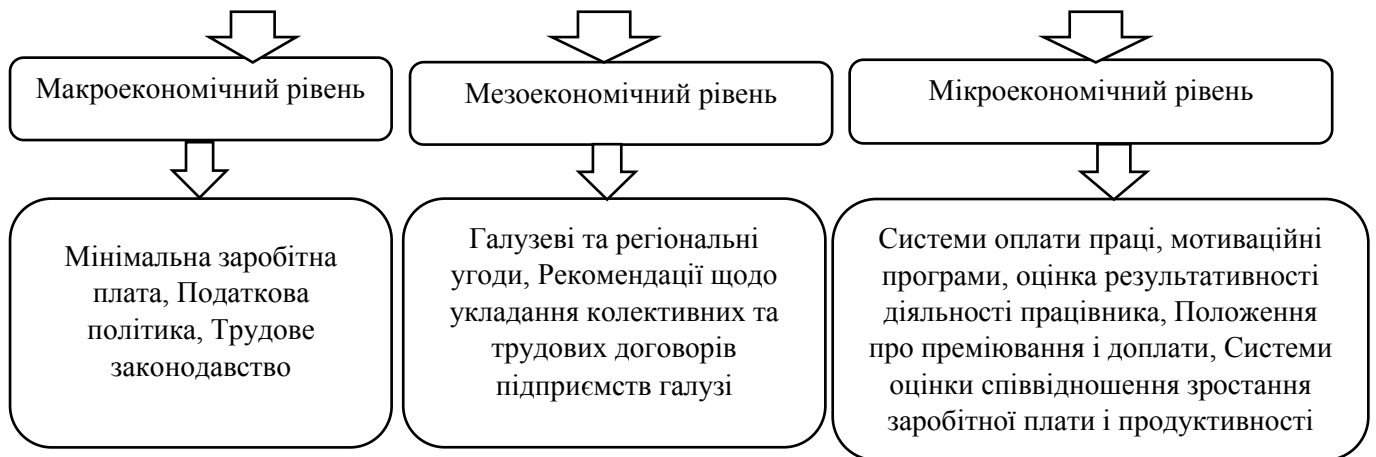


Рис. 1.5. Рівні управління мотиваційними чинниками на підприємстві

Джерело: побудовано за [19], [29]

Так, на макроекономічному рівні заробітна плата регулюється державними органами через закони, нормативні акти та політику в сфері праці. Основним завданням цього рівня є встановлення загальних рамок для функціонування ринку праці та забезпечення соціальної справедливості. На макрорівні держава також може впливати на рівень заробітної плати через програми соціального забезпечення та регулювання ринку праці, які спрямовані на підтримку економічної стабільності та зростання доходів населення.

Мезоекономічний рівень стосується регулювання заробітної плати в межах галузей або регіонів. На цьому рівні основну роль відіграють галузеві угоди, колективні договори та професійні спілки, які представляють інтереси працівників та роботодавців. На мезорівні досягнення компромісу між роботодавцями та працівниками має важливе значення для забезпечення стабільності в галузі та збереження балансу між інтересами обох сторін.

Мікроекономічний рівень охоплює питання організації та регулювання заробітної плати на рівні окремого підприємства. Тут вирішується питання диференціації заробітної плати залежно від результативності праці, кваліфікації персоналу та фінансових можливостей підприємства. Мікроекономічний рівень є ключовим для побудови справедливої та

ефективної системи оплати праці, оскільки саме на цьому рівні враховуються індивідуальні особливості підприємства та його працівників.

Для успішної роботи організації важливо правильно визначити інструменти зовнішньої мотивації, які будуть ефективними, але не призведуть до демотивації. Одночасно необхідно навчитися підтримувати внутрішню мотивацію кожного працівника на належному рівні. Мотивація є ключовим елементом не тільки для індивідуального розвитку співробітників, а й для загального успіху підприємства.

Отже, успішна організація повинна зосередитися на тому, щоб знаходити і впроваджувати ефективні інструменти зовнішньої мотивації, які підтримують внутрішню мотивацію працівників. А правильно вибрана система мотивації не тільки підвищує ефективність роботи співробітників, але й формує успішне, стійке і конкурентоспроможне підприємство в цілому.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві

При побудові гнучкої системи мотивації праці для підприємства важливо враховувати різноманітні зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на її ефективність. Серед таких чинників — середовище, специфіка діяльності та розміри організації, кваліфікація працівників і фінансові можливості підприємства. Вибір мотиваційних інструментів повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі всіх цих аспектів, оскільки це дозволить максимізувати позитивний вплив системи мотивації на продуктивність праці.

Гнучка система мотивації повинна включати різноманітні види мотиваційних заходів, які можуть бути адаптовані відповідно до потреб працівників і умов ринку. Це можуть бути як традиційні фінансові стимули — заробітна плата, премії, так і нематеріальні фактори, такі як визнання заслуг, можливості для навчання та розвитку, гнучкий графік роботи або

додаткові відпустки. Комбінація цих чинників створює сприятливе середовище для працівників, заохочуючи їх до досягнення вищих результатів.

Водночас, успішна реалізація гнучкої та економічно ефективної системи мотивації багато в чому залежить від методів мотивації, які використовують керівники. Менеджери повинні бути далекоглядними, сприйнятливими до змін і здатними впроваджувати інноваційні підходи в мотиваційній політиці. Важливо, щоб вони регулярно аналізували ефективність впроваджених заходів і адаптували їх до змін у структурі команди, ринкових умовах і стратегічних цілях організації.

Загалом, побудова гнучкої системи мотивації праці є складним, але необхідним процесом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона повинна враховувати специфіку роботи, бажання та потреби працівників, а також здатність керівництва до адаптації та впровадження нових рішень.

Методичні аспекти, які слід враховувати при оцінці ефективності мотиваційних механізмів на підприємствах:

1. Визначення критеріїв оцінки, що необхідно для об'єктивної оцінки ефективності мотиваційного механізму необхідно визначити ключові критерії, які можуть включати:

- продуктивність праці - зміни у виробничих показниках до і після впровадження нових мотиваційних заходів;
- задоволеність працівників - результати опитувань щодо рівня задоволеності умовами праці та системою винагород.
- плинність кадрів - аналіз змін у чисельності персоналу та причин звільнень.
- взаємозв'язок між винагородами та результатами - оцінка того, наскільки винагороди відповідають досягнутим результатам [27].

2. Методи збору даних, що передбачає збір даних є критично важливим для оцінки ефективності. Основні методи можуть включати:

- анкетування та опитування для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо їхніх потреб і рівня задоволеності.

- аналіз документів вивчення внутрішніх звітів, статистики продуктивності та фінансових показників.

- спостереження - безпосереднє спостереження за робочими процесами та взаємодією в колективі [27].

3. Аналіз отриманих даних, так після збору даних важливо провести їхній аналіз:

- кількісний аналіз використання статистичних методів для оцінки змін у продуктивності та інших показниках.

- якісний аналіз вивчення коментарів і відгуків працівників для виявлення проблемних зон у системі мотивації [16].

4. Розробка рекомендацій – на основі проведеного аналізу слід розробити рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму:

- впровадження нових форм винагороди, які відповідають потребам працівників.

- модифікація існуючих програм мотивації з урахуванням отриманого зворотного зв'язку.

- проведення тренінгів для керівників щодо ефективних методів мотивації [20].

5. Моніторинг і контроль - оцінка ефективності мотиваційного механізму не є одноразовою процедурою. Необхідно запровадити систему моніторингу, яка дозволить регулярно оцінювати результати впроваджених змін і коригувати їх у разі потреби.

Методи оцінки мотивації є важливим інструментом для розуміння поведінки працівників, їхніх потреб та спонукальних чинників. Різні методи дозволяють отримати об'єктивні дані, які можуть бути використані для вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві. Розглянемо основні

методи дослідження мотивації та їх характеристики, що представлено у додатку А.

У додатку А кожен із зазначених методів дослідження мотивації має свої переваги і недоліки, тому для отримання найбільш повної картини ефективності мотиваційної системи на підприємстві варто використовувати комплексний підхід, що дозволить врахувати як кількісні, так і якісні аспекти мотивації працівників.

Тобто, для оцінки ефективності впроваджених заходів необхідно:

- Регулярно проводити опитування серед працівників для визначення їхнього рівня задоволеності.
- Аналізувати показники продуктивності до і після впровадження змін у системі мотивації.
- Вивчати причини плинності кадрів, щоб виявити можливі проблеми в мотиваційній політиці.

Аналізуючи стан мотивації праці на підприємстві, важливо враховувати показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів. Одним з ключових аспектів цього аналізу є оцінка системи трудових показників, яка дає можливість виміряти ефективність використання живої праці у виробничому процесі. Таку систему складають кількісні та якісні параметри, що дозволяють не лише оцінити результативність роботи персоналу, але й ідентифікувати слабкі місця в управлінні кадровими ресурсами, зокрема [32]:

1. Продуктивність праці - вимірюється як середньомісячний або середньорічний виробіток на одного працівника чи робітника. Трудомісткість виробництва продукції також входить до цього показника, що дає змогу визначити витрати часу на виготовлення одиниці продукції.

2. Чисельність персоналу – передбачає врахування різних категорій працівників (виробничі, адміністративні тощо), що допомагає більш точно визначити структуру зайнятості та динаміку змін у кадровому складі.

3. Фонд заробітної плати (загальний і за категоріями персоналу, структурними підрозділами), оскільки він визначає матеріальну мотивацію працівників. Оцінка цього показника дозволяє проаналізувати, наскільки справедливо розподіляється винагорода серед працівників і чи відповідає вона продуктивності праці.

4. Середня заробітна плата - розраховується по підприємству загалом, за категоріями персоналу та структурними підрозділами. Показник допомагає оцінити рівень мотивації працівників, виявити дисбаланси у зарплатах різних категорій і знайти потенційні причини зниження мотивації.

5. Загальний фонд робочого часу - відображає кількість годин, які були відпрацьовані усіма працівниками за певний період. Він дозволяє виявити ефективність використання робочого часу та знайти можливі резерви для підвищення продуктивності праці.

6. Фонд робочого часу одного середньоспискового робітника - важливо оцінювати кількість відпрацьованих годин кожного робітника на рік або місяць. Цей показник показує, як ефективно використовуються трудові ресурси на індивідуальному рівні.

7. Середня тривалість робочого дня (зміни) - тривалість робочого дня є важливим показником, який впливає як на продуктивність працівників, так і на їхнє самопочуття та задоволеність роботою. Підприємства повинні враховувати оптимальну тривалість робочого часу, щоб уникнути вигорання персоналу і зниження ефективності.

8. Кількість відпрацьованих днів (змін, годин) на одного працівника – показник, що відображає ступінь використання робочої сили і дозволяє оцінити стабільність присутності працівників на роботі, включаючи показники відвідуваності та невиходів [26].

Проведення детального аналізу цих показників дає можливість не лише оцінити ефективність використання персоналу, але й визначити потенційні напрямки для підвищення продуктивності праці. Трудові показники є

індикаторами, за якими можна виявити проблемні місця в організації праці, визначити потребу у додаткових ресурсах або зміні мотиваційних підходів.

Окрім того, аналіз трудових показників допомагає керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію кадрової політики та вдосконалення мотиваційних інструментів. У свою чергу, це сприяє покращенню ефективності роботи персоналу та підвищенню загальної результативності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи управління мотивацією праці у системі управління персоналом підприємства

Ознаки	Методи	Характеристика методів	Застосування
За напрямом впливу	Прямий	Безпосередньо впливає на керовану систему	Накази, інструкції, положення, тарифи
	Непрямий	Створює умови для впливу на керовану систему	Стимули, методи формування колективу
За способом урахування інтересів	Матеріальна мотивація	Враховують майнові та фінансові інтереси	Матеріальні стимули
	Соціальна мотивація	Стимулювання індивіда направлене до орієнтації на соціальні інтереси	Соціальні норми, моральні стимули
	Владна мотивація	Орієнтація направлена на точне і чітке виконання, дисципліну, та організаційно-розпорядчі документи	Організаційно-розпорядчі документи
За формою впливу	Кількісні	Вплив здійснюється із використанням кількісних методів	Норми витрат, калькуляції, бюджет
	Якісні	Вплив здійснюється із використанням якісних методів	Вказівки, інструкції, методи підбору персоналу
За характером впливу	Економічні	Реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах	Економічні плани, матеріальні стимули
	Соціальні та психологічні	Можливі способи впливу на міжособистісні стосунки, і зв'язки, що виникають колективах та соціальних процесах	Соціальні плани, моральні стимули, методи формування соціально-психологічного клімату
	Адміністративно-розпорядчі	Методи, що впливають на діяльність організації в	Інструкції, накази, догани, розпорядження

		цілому	
	Погоджувально- договірні	Задовольняють інтереси працівників та підприємства	Колективні переговори, договори, консультації з регулювання трудова відносин

Джерело: побудовано за [12], [19], [29], [33]

Управління мотивацією підлеглих є важливим аспектом ефективного менеджменту, однак цей процес часто ускладнюється різноманітними факторами, зокрема:

1. Кожен працівник має свої унікальні (індивідуальні) потреби і мотивації, що можуть значно відрізнятися. Що підходить одному, може бути неприйнятним для іншого, що ускладнює створення універсальної системи мотивації.

2. Постійні зміни в організації, такі як реорганізація, нові технології або зміна керівництва, можуть викликати невизначеність та стрес серед працівників, що негативно впливає на їхню мотивацію.

3. Відсутність регулярного і конструктивного зворотного зв'язку може призвести до того, що працівники не розуміють, як їхня робота оцінюється, і відповідно може знижувати їхню мотивацію та задоволеність.

4. Бюджетні обмеження можуть стати серйозною перешкодою для реалізації різноманітних мотиваційних програм, особливо якщо організація не може запропонувати конкурентоспроможну заробітну плату або бонуси.

5. У міжнародних компаніях можуть виникати труднощі через різні культурні традиції та цінності працівників, що сприймається як стимул у одній культурі, може бути зовсім незначним у іншій.

6. Внутрішні конфлікти, політичні ігри та нерівномірний розподіл ресурсів можуть призводити до демотивації. Якщо працівники бачать, що їхні зусилля не визнаються або ігноруються, це може негативно позначитися на їхній продуктивності.

7. Лідери, які не виявляють підтримки або не приділяють уваги потребам працівників, можуть створювати атмосферу недовіри і невдоволення.

8. Плинність кадрів та часті зміни у складі команди можуть ускладнювати побудову стабільних взаємин між керівництвом і працівниками, що знижує ефективність мотиваційних заходів [4].

Важливо забезпечити належну підготовку кадрових працівників, які будуть відповідати за проведення дослідження, що може включати навчання щодо методики збору інформації, використання інструментів дослідження, а також організацію інформаційної роботи з колективом для пояснення мети дослідження та його значення для підприємства.

Вибір методики виміру результатів відбувається вибір методики дослідження, яка найбільше відповідає цілям діяльності підприємства. Методики можуть варіюватися від анкетування та інтерв'ю до використання спеціалізованих програм для збору та аналізу даних. Правильний вибір інструментів є важливим для отримання об'єктивних та точних результатів.

Кожне підприємство має свої особливості, тому стандартні методики часто потребують коригування. Адаптація передбачає врахування специфіки структури підприємства, її розмірів, організаційної культури та цілей дослідження, що дозволяє отримати релевантні результати, які можна ефективно використовувати для прийняття управлінських рішень.

Так, після збору даних необхідно провести детальний аналіз отриманої інформації, що може включати статистичний аналіз, порівняння результатів з попередніми періодами або нормативними показниками, а також виявлення тенденцій, проблем та можливостей для покращення. Ретельний аналіз допомагає зробити висновки, які мають значення для підвищення ефективності управління персоналом.

Отже, вибір методів оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві є важливими для забезпечення високої продуктивності праці та задоволеності працівників. Систематичний підхід до оцінки дозволяє не

лише виявити проблеми, але й знайти шляхи їх вирішення, що сприяє загальному розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень, узагальнено, що поняття «мотивація» складним і багатокранним явищем та у системі менеджменту підприємства розглядається з точки зору різних підходів. Мотивація стає рушійною силою для досягнення цілей, задоволення потреб або виконання завдань.

Узагальнено ключові елементи сутності поняття «мотивація», зокрема: процес стимулювання розглядається як процес, що спонукає індивіда до дій, які ведуть до досягнення особистих і організаційних цілей; стан людини може бути визначена як психологічний стан, який впливає на поведінку та активність працівника; сукупність рушійних сил включає як внутрішні (особисті потреби, інтереси), так і зовнішні (матеріальні винагороди, соціальні стимули) фактори, що спонукають до діяльності; комплекс різноманітних психологічних і фізіологічних чинників, які взаємодіють між собою.

Механізм мотивації праці на підприємстві є складним і багатогранним процесом. Його ефективність залежить від правильного вибору методів стимулювання та врахування потреб працівників. Удосконалення системи мотивації може суттєво підвищити результативність роботи підприємства в цілому. Управлінські функції системи мотивації є забезпечують ефективність роботи підприємства. Вони включають в себе різноманітні аспекти, які спонукають працівників до досягнення високих результатів, задовольняючи їхні потреби та інтереси.

Методи оцінки мотивації є важливим інструментом для розуміння поведінки працівників, їхніх потреб та спонукальних чинників. Різні методи дозволяють отримати об'єктивні дані, які можуть бути використані для

вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві. Методичні аспекти, які слід враховувати при оцінці ефективності мотиваційних механізмів на підприємствах: визначення критеріїв оцінки, що необхідно для об'єктивної оцінки ефективності мотиваційного механізму необхідно визначити ключові критерії; методи збору даних, що передбачає збір даних є критично важливим для оцінки ефективності; аналіз отриманих даних, так після збору даних важливо провести їхній аналіз; розробка рекомендацій – на основі проведеного аналізу слід розробити рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму; моніторинг і контроль - оцінка ефективності мотиваційного механізму не є одноразовою процедурою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНОСТІ ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

2.1. Організаційна характеристика діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Загалом, діяльність фізичної особи-підприємця (ФОП) в Україні регулюється низкою законодавчих актів, що визначають правила ведення бізнесу, оподаткування, звітність і взаємодію з державними органами. Оскільки ФОП є однією з найпоширеніших форм підприємницької діяльності, її регулювання спрямоване на забезпечення прозорості бізнес-процесів, спрощення адміністративних процедур та захист прав підприємців.

Починаючи з 2001 року у м. Павлоград провадить свою діяльність фізична-особа підприємець Мартиненко Наталя Іванівна. ФОП Мартиненко Наталя Іванівна здійснює свою діяльність за кодом КВЕД 47.19 - інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Основним видом діяльності ФОП Мартиненко Н.І. є реалізація товарів у роздріб та гурт у магазині («СВІТ ОПТИКИ»). Юридична адреса ФОП Мартиненко Н.І. Дніпропетровська обл., місто Павлоград, вулиця Кузнечна, будинок 6.

ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») здійснює свою діяльність за спрощеною формою. ФОП може обрати одну з груп єдиного податку в залежності від обсягу доходу, кількості працівників та виду діяльності. Така система є більш лояльною і передбачає фіксовану ставку податку, що спрощує ведення обліку і знижує податкове навантаження.

ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») здійснює свою діяльність за 2 групою по ставці 20%, що дозволяє підприємцю вести бізнес з меншими адміністративними та податковими навантаженнями, що робить її привабливою для тих, хто працює в роздрібній торгівлі

Особливості діяльності та умови для Фізичних осіб-підприємців 2 групи:

1. Кількість найманих працівників має складати до 10 осіб, можуть бути як працівники на постійній основі, так і сезонні або тимчасові працівники, офіційно оформлені через трудові договори.

2. Підприємець може реалізовувати товар тільки фізичним особам або іншим ФОП на єдиному податку. Продавати товари або надавати послуги юридичним особам, що працюють на загальній системі оподаткування, заборонено. Також не можна здійснювати діяльність у сферах, які потребують додаткового ліцензування або мають обмеження на єдину систему (наприклад, алкогольна продукція).

3. Максимальний річний дохід для 2 групи становить 8 380 800 гривень на 2024 рік. Якщо підприємець перевищує цей ліміт, він повинен перейти на іншу систему оподаткування або групу.

4. Підприємці на 2 групі єдиного податку сплачують фіксовану суму податку, розмір якої встановлюється місцевими радами, але не може перевищувати 20% від мінімальної заробітної плати. У 2024 році це близько 268,40 гривень на місяць, але точний розмір залежить від конкретного регіону.

5. Обов'язково сплачують єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який складає 22% від мінімальної заробітної плати. Станом на 2024 рік ця сума дорівнює 1 474 гривні на місяць.

ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») здійснюючи діяльність на 2 групі подає податкову звітність раз на рік. Декларація про єдиний податок подається до податкових органів до 1 березня року, що настає після звітного. Єдиний соціальний внесок також декларується раз на рік. Сплата податків здійснюється щомісяця до 20 числа. Окрім цього, працюючи на 2 групі підприємниця повинні лише вести книгу обліку доходів і витрат, яка дозволяє контролювати доходи і витрати (в електронному або паперовому вигляді) та зберігати документи, що підтверджують отримані доходи. ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») не є платником ПДВ, тому що відповідно має право на добровільну реєстрацію, вибравши групу 2.

ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») зобов'язаний дотримуватись норм законодавства України, що регулює підприємницьку діяльність, включаючи трудове законодавство та правила охорони праці, своєчасно сплачувати податки відповідно до обраної системи оподаткування, що включає єдиний податок.

Аналіз основних показників діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за останні два роки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ФОП Мартиненко Н.І. за 2022-2023 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютні відхилення, грн.	Темпи приросту, %
Загальні доходи за декларацією	876350	1235689	359339,0	141,0

Сплачено суми єдиного податку	157743	244137	86394,0	154,8
Сплачено ЄСВ	10230	16800	6570,0	164,2
Витрати на закупівлю товару	287900	347980	60080,0	120,9
Витрати на заробітну плату	410875	489000	78125,0	119,0
Витрати на комунальні послуги	120000	134000	14000,0	111,7
Інші витрати пов'язані із діяльністю магазину	89000	105000	16000,0	118,0

Аналіз показників фінансової діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за 2022 та 2023 роки свідчить про позитивну динаміку зростання загальних доходів та збільшення витрат, пов'язаних із веденням бізнесу, зокрема:

1. Загальні доходи за декларацією зросли на 359 339 грн, що становить 141% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про успішне розширення діяльності магазину та збільшення обсягів продажу.

2. Сплата єдиного податку зросла на 86 394 грн, що становить 154,8% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про збільшення обов'язкових платежів у результаті росту доходів підприємства.

3. Сплата єдиного соціального внеску також зросла на 6 570 грн, що становить 164,2%, що може бути пов'язано з підвищенням зарплат або збільшенням кількості найманих працівників.

4. Витрати на закупівлю товару зросли на 60 080 грн (120,9%), що вказує на збільшення обсягів закупівлі продукції для задоволення зростаючого попиту.

5. Витрати на заробітну плату зросли на 78 125 грн (119,0%), що може свідчити про підвищення рівня зарплат або розширення штату працівників.

6. Витрати на комунальні послуги збільшилися на 14 000 грн (111,7%), що може бути пов'язано із зростанням тарифів або збільшенням споживання ресурсів.

7. Інші витрати, пов'язані з діяльністю магазину, зросли на 16 000 грн (118,0%), що вказує на загальне зростання витрат, пов'язаних із підтримкою операційної діяльності магазину.

Динаміка доходів і суми єдиного податку ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за останні три роки представлена на рис. 2.1.

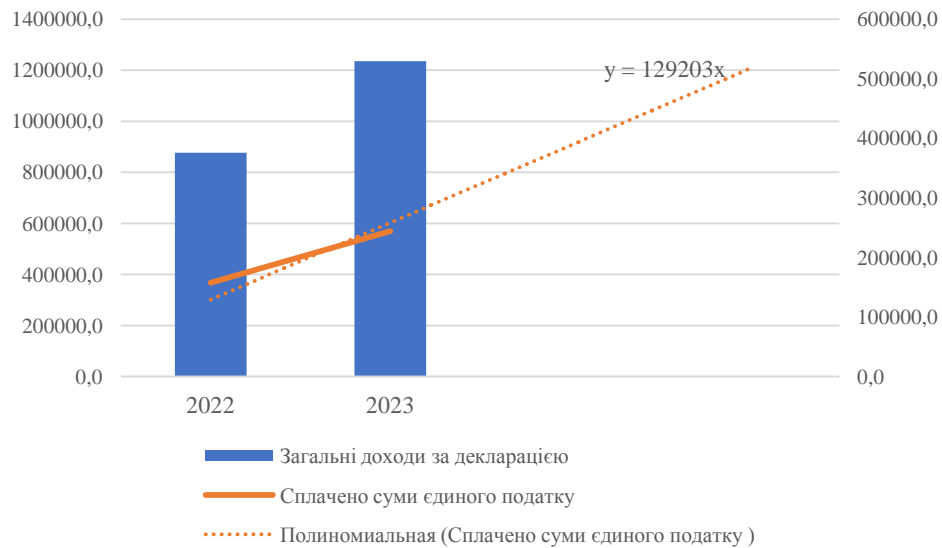


Рис. 2.1. Динаміка доходів і суми єдиного податку ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за 2022-2023 роки

Динаміка доходів ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за останні 2 роки, демонструє поступовий розвиток бізнесу та адаптацію до ринкових умов. Протягом останніх 2 років відбувалися зміни в структурі доходів, що відображають як зовнішні економічні фактори, так і внутрішні оптимізації в роботі підприємства. Зростання доходів пов'язане із збільшенням попиту на послуги оптики та ефективну роботу з постачальниками, незважаючи на постійні економічні коливання або зміни у споживчих пріоритетах магазин «СВІТ ОПТИКИ» продовжує утримувати свої позиції завдяки високій якості продукції та послуг, через розширення асортименту продукції. Загалом, динаміка доходів ФОП Мартиненко Н.І. демонструє стабільний розвиток бізнесу з елементами зростання та оптимізації, що дозволяє впевнено конкурувати на ринку оптичних послуг.

Динаміка показників ефективності діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за останні два роки представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2022-2023 роках, %

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютні відхилення, грн.	Темпи приросту, %
Коефіцієнт автономії	0,48	0,51	+0,03	11
Коефіцієнт фінансування	0,61	0,65	+0,04	8,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,20	1,24	+0,04	4,7
Рентабельність діяльності	0,15	0,18	-,03	19,0

Проведений аналіз (табл. 2.2) показників ефективності діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2022-2023 роках показало наступне:

– зростання коефіцієнта автономії свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів.

– підвищення цього коефіцієнта вказує на покращення структури капіталу, що може свідчити про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

– незначне зростання цього показника свідчить про стабільність підприємства в умовах змінюваного економічного середовища.

– значне зростання рентабельності вказує на ефективність управлінських рішень та оптимізацію витрат, що позитивно впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Загалом, аналіз показників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2022-2023 роках свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані суб'єкта господарювання. Зростання коефіцієнтів автономії та фінансування, а також підвищення рентабельності вказують на покращення управлінської практик і здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до теперішніх викликів економічного середовища.

2.2. Механізм управління мотивацією праці у системі менеджменту ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Зазвичай, форма підприємницької діяльності, така як, фізична особа-підприємець має більш просту і гнучку організаційну структуру управління порівняно з юридичними особами. У більшості випадків ФОП одночасно виступає і власником, і керівником підприємства, що несе повну відповідальність за всі бізнес-процеси, приймає рішення щодо фінансів, стратегій розвитку, взаємодії з постачальниками та клієнтами. Власник самостійно контролює всі операційні питання і виконує ключові функції управління [30].

Сьогодні у ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») працює шість найманих працівників, зокрема директор (особа на яку оформлено ФОП), бухгалтер, два продавці консультанти, прибиральниця та нічний охоронець. При цьому ставка прибиральниці та нічного сторожа складає один посадовий оклад у вигляді мінімальної заробітної плати.

Загалом, підприємця може змінювати підхід до управління бізнесом, наймати чи звільняти працівників, залежно від поточних потреб і можливостей. Організаційна структура управління ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») є досить простою та невеликою за масштабами. Основна відповідальність за всі бізнес-процеси лежить на власнику, який може делегувати деякі функції найманим працівникам або зовнішнім фахівцям. Така структура дозволяє підприємцю гнучко керувати ресурсами і швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Організаційна структура управління ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») представлена на рис. 2.2.

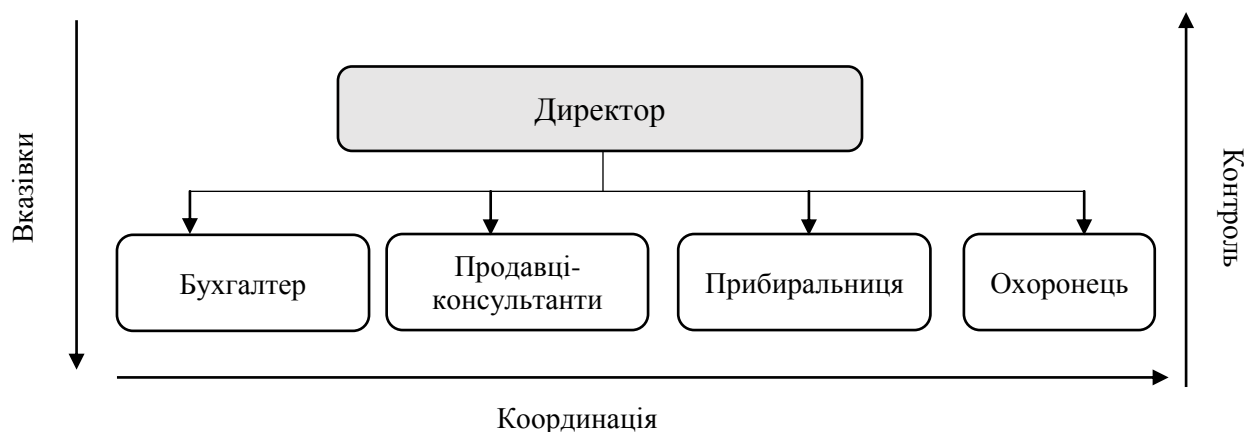


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Справедлива та конкурентоспроможна оплата праці є вагомим чинником у підтриманні мотивації, продуктивності та лояльності працівників. Низький рівень заробітної плати стає серйозною проблемою для багатьох підприємств, оскільки це призводить до втрати цінних кадрів, які шукають кращі умови праці. Працівники очікують, що їхня робота буде винагороджена належним чином, що дозволить їм забезпечити гідний рівень життя та фінансову стабільність. Якщо рівень заробітної плати не відповідає їхнім очікуванням або ринковим стандартам, це може стати причиною незадоволення та зниження мотивації. У результаті, підприємства, які не приділяють належної уваги питанням компенсації, ризикують втратити талановитих і кваліфікованих співробітників, що негативно вплине на їхню конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток [24].

Для створення ефективної системи стимулювання працівників важливо детально вивчити структуру персоналу, зокрема аналіз різних категорій співробітників, їхніх професійних навичок, рівня освіти, досвіду роботи та особистісних характеристик. Розуміння цих аспектів дозволить розробити індивідуалізовані програми мотивації, які відповідають потребам і очікуванням кожної групи працівників. Вивчення структури персоналу допоможе виявити, які методи стимулювання будуть найбільш ефективними для підвищення продуктивності та задоволеності працівників, а також сприятиме створенню позитивної атмосфери в колективі.

Динаміка чисельності працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2021-2023 році представлено на рис. 2.3.

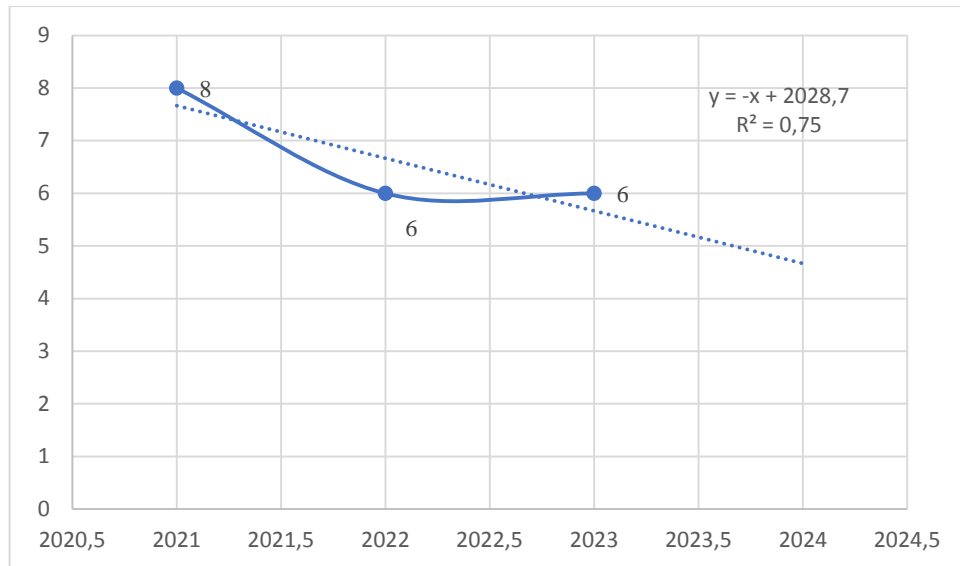


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2021-2023 році

Динаміка чисельності працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за останні роки демонструє стабільний ріст. Частково, це пов'язано з розширенням асортименту товарів та збільшенням попиту на продукцію магазину. У 2023 році кількість працівників зросла, що відображає прагнення підприємства забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та підтримувати оперативність у роботі. Прогнози на найближчі роки вказують на можливе подальше збільшення персоналу у зв'язку з планами щодо розширення бізнесу, можливого відкриттям нових точок продажу, що дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку.

Основним фактором, що стимулює працівників до ефективної та результативної роботи на підприємстві, є рівень їх заробітної плати (рис. 2.4).

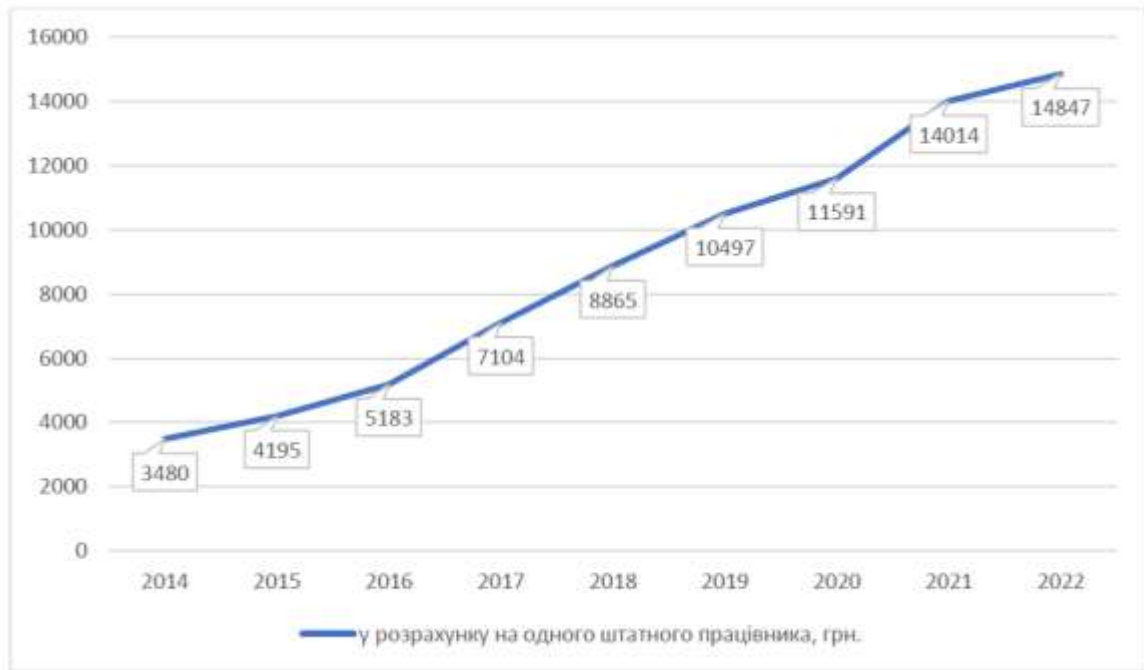


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати в Україні за 2014-2022 роки, грн.

Джерело: сайт Державної служби статистики [6]

Аналізуючи рис. 2.4, можна зробити висновок, що середньомісячна заробітна плата штатних працівників в Україні демонструє стабільне зростання протягом року. Позитивна динаміка в оплаті праці є результатом підвищення продуктивності, індексації заробітних плат або інших економічних факторів, забезпечуючи підтримку мотивації працівників і сприяє їхньому довготривалому залученню до роботи, водночас покращуючи загальні показники підприємства.

Політика в області оплати праці виступає ключовим елементом управління підприємством, оскільки вона визначає не лише рівень мотивації працівників, але й загальну ефективність діяльності організації. Чітко розроблена система оплати праці сприяє підвищенню продуктивності, оскільки заробітна плата є одним із найзначніших стимулів для працівників. Вона не лише забезпечує фінансову стабільність співробітників, а й формує їхнє ставлення до виконуваної роботи, підвищуючи відповідальність та залученість у процеси підприємства.

Ефективна політика оплати праці враховує різноманітні фактори, такі як ринкові умови, індивідуальні досягнення працівників та результати діяльності команди в цілому, що дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці. У результаті, правильно налаштована політика оплати праці сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й створенню позитивного іміджу підприємства, залучаючи талановитих фахівців та зберігаючи вже наявний кадровий потенціал [15].

Оцінка рівня заробітної плати у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня заробітної плати ФОП Мартиненко Н.І.
(«СВІТ ОПТИКИ») за 2021-2023 роки

Показники оплати праці	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютні відхилення, грн.
Заробітна плата директора	12500,0	13400,0	14000,0	1500,0
Заробітна плата бухгалтера	10100,0	11000,0	12500,00	2400,0
Заробітні плата продавців магазину	10390,0	10485,0	13500,0	3110,0
Заробітна плат технічних працівників	7900,0	8200,0	8900,0	1000,0
Загальний фонд оплати праці у місяць	40890,0	43085,0	48900,0	8010,0
Утримання із заробітної плати	9609,2	10125,0	11491,5	1882,4
Чисельність працюючих	8	6	6	-2

Оцінка рівня заробітної плати ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за 2021-2023 роки дозволила зробити наступні висновки, зокрема: заробітна плата директора зросла на 20,0% за три роки. Це свідчить про визнання його внеску в управління підприємством та можливе підвищення відповідальності; зростання заробітної плати бухгалтера на 10,0% свідчить про підвищення важливості фінансового контролю та обліку в умовах економічної нестабільності; зростання заробітної плати продавців на 12,5% може бути пов'язане з необхідністю залучення та утримання

кваліфікованих кадрів у сфері роздрібної торгівлі; зростання на 14,3% свідчить про підвищення цінності технічних спеціалістів у процесах виробництва та обслуговування; значне зростання загального фонду оплати праці на приблизно 17,0% свідчить про позитивні зміни в діяльності підприємства та можливе розширення штату; зростання утримань на 20% може бути наслідком підвищення податкових ставок або збільшення соціальних внесків.

Склад заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2023 роки представлено на рис. 2.5. Однак важливо також звернути увагу на зростання утримань із заробітної плати та забезпечити баланс між витратами на оплату праці та фінансовою стабільністю підприємства.

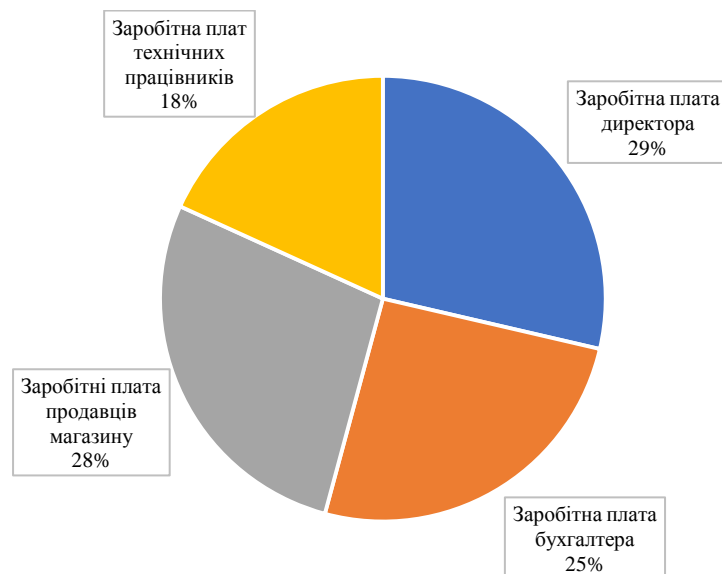


Рис. 2.5. Склад заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2023 роки

У 2023 році склад заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») включав декілька ключових компонентів. Основну частину становила базова заробітна плата, яка є фіксованим окладом,

залежно від посади та кваліфікації співробітників. Окрім цього, працівники отримували премії за досягнення планових показників продажів та інші показники ефективності. Також до складу заробітної плати входили соціальні виплати, зокрема обов'язкові нарахування на ЄСВ (єдиний соціальний внесок), що забезпечує соціальні гарантії співробітникам. Система мотиваційних виплат дозволяла підтримувати високий рівень зацікавленості персоналу у досягненні загальних цілей підприємства.

Динаміка рівня заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2021—2023 роках та прогноз рівня оплати на наступний рік представлено на рис. 2.6.

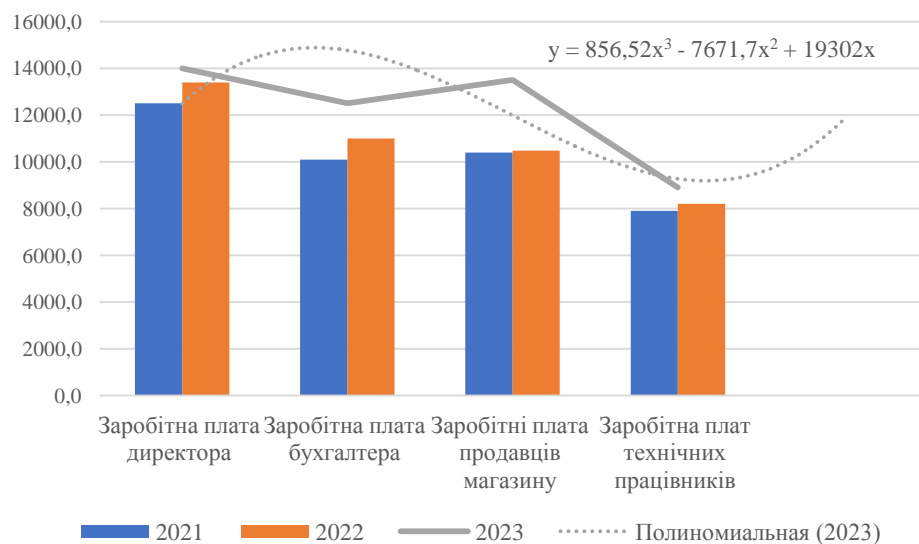


Рис. 2.6. Динаміка рівня заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за 2021-2023 роки та прогноз на 2025 рік

Динаміка рівня заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») протягом останніх років свідчить про поступове збільшення доходів персоналу. Як наслідок, це є результатом результатом стабільного розвитку підприємства, збільшення обсягів продажів та прагнення керівництва мотивувати працівників до підвищення ефективності.

У 2023 році заробітна плата працівників зросла завдяки індексації, а також введенню бонусних систем за досягнення показників.

Прогноз на наступний рік передбачає подальше зростання заробітної плати, зокрема через можливе коригування оплати у відповідь на інфляційні процеси та конкурентну ситуацію на ринку праці. Крім того, у зв'язку з розширенням бізнесу та впровадженням нових послуг, очікується запровадження додаткових стимулюючих виплат і премій для співробітників, що сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів.

У 20219 році через введення карантинних заходів під час протидії пандемії COVID-19, а згодом і запровадження воєнного стану відбулися суттєві зміни у структурі персоналу торговельних підприємств у цілому в Україні. Спочатку обмеження, пов'язані з карантином, призвели до тимчасового або постійного скорочення чисельності працівників, що стало наслідком закриття або часткового функціонування ряду підприємств, що стало причиною зменшення кількості робочих місць, особливо у секторах, що мали безпосередній контакт із клієнтами.

У 2019-2021 роках пандемія також вплинула на зміну функціональних обов'язків співробітників. Значна частина торговельних підприємств була змушена швидко адаптуватися до нових умов, зокрема розвивати онлайн-продажі, що спричинило підвищений попит на працівників з навичками у сфері електронної комерції, логістики та кур'єрської доставки.

Воєнний стан з початком 2022 року додав ще більше викликів. Частина працівників була мобілізована, а частина змушена переїхати через небезпеку у регіоні їхнього проживання, що зумовило необхідність термінового заміщення кадрів, адаптації графіків роботи, впровадження дистанційної форми праці там, де це можливо, а також перегляду мотиваційних програм. Зміни у структурі персоналу торкнулися також і процесу набору нових працівників. В умовах пандемії та воєнного стану підприємства почали більше цінувати гнучкість та здатність до адаптації у працівників, тому

зросли вимоги до кандидатів, зокрема щодо володіння навичками самостійного управління та роботи в кризових умовах [31].

SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, що впливають на роботу ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз ефективності використання трудових ресурсів
ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Спеціалізована освіта продавців магазину 2. Індивідуальний підхід до клієнтів 3. Чіткі правила внутрішнього розпорядку 4. Наявність обладнання для первинної діагностики зору у відвідувачів	1. Слабка платоспроможність населення 2. Плинність кадрів 3. Слабка система стимулювання і мотивації продавців 4.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту у магазині 2. Встановлення діагностичного обладнання, комп'ютерної діагностики зору 3. Впровадження CRM-систем для управління клієнтськими базами 4. Створення нових мотиваційних програм	1. Поява нових конкурентів на ринку 2. продажі в оптиці можуть мати певну сезонність 3. Нові вимоги щодо ліцензування діяльності, 4. Постійне навчання продавців новим вимогам 5. Коливання курсу валют 6. Нестабільність економічної ситуації, що може вплинути на заробітну плату та соціальні гарантії

SWOT-аналіз дозволяє розробити оптимальну стратегію використання трудового потенціалу, підвищуючи продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Проведений SWOT-аналіз дало змогу виявити основні напрямки для покращення діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»). Завдяки аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, стали очевидними ключові стратегічні підходи, які допоможуть підвищити ефективність роботи підприємства, зокрема: оптимізація бізнес-процесів, удосконалення системи мотивації, оптимізація процесів постачання, розширення виду оптичної продукції, таких як

спеціалізовані окуляри для комп'ютера, спортивні та захисні окуляри, розширення спектру послуг, включаючи комп'ютерну діагностику зору, підбір контактних лінз та окулярів, ремонт та обслуговування оптичних приладів, впровадження програм лояльності для клієнтів,

Загалом, проведений SWOT-аналіз дозволив чітко визначити сильні та слабкі сторони діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»), а також визначити можливості для розвитку та потенційні загрози. Крім, цього реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності підприємства, забезпеченню його стійкості на ринку та підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасної економічної ситуації.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційного механізму у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Оцінка ефективності мотиваційного механізму в діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») демонструє процеси стимулювання персоналу у досягненні окремих високих результатів. Основні складові мотиваційного механізму включають фінансові стимули, такі як премії та бонуси за виконання планів, а також нематеріальні заохочення у вигляді гнучкого графіку роботи та можливостей для професійного розвитку.

Оцінювання рівня мотивації праці персоналу здійснюється за непрямими показниками, такими як плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників. Такі фактори тісно пов'язані між собою: чим вища задоволеність працею, тим нижчою є плинність кадрів. Крім того, мотивовані співробітники більш схильні залишатися в організації, адже вони відчують цінність своєї роботи та бачать перспективи для свого професійного зростання.

Високий рівень мотивації проявляється серед неактивних позицій працівників, їхньому бажанні ініціювати нові ідеї та вдосконалювати робочі процеси. У результаті, підприємства, які інвестують у розвиток мотиваційних

стратегій, отримують не лише знижений рівень плинності кадрів, але й покращені результати роботи завдяки залученості та креативності своїх співробітників, що створює позитивну атмосферу в колективі, сприяє формуванню ефективних команд і, зрештою, підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

У мотиваційному механізмі ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») стимули представляють собою зовнішні чинники, які спонукають працівника до дій, зокрема це можуть бути пропозиції та вимоги організації. Мотиви, у свою чергу, є внутрішніми чинниками, що підштовхують людину до активності, базуючись на її незадоволених потребах.

І найважливішим аспектом мотиваційного середовища у тому числі і у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») є здатність стимулів активізувати ці внутрішні мотиви, що дає можливість працівникам реалізовувати свої потреби за допомогою ресурсів і можливостей організації, що відповідно, створює гармонійний зв'язок між особистими прагненнями працівника і цілями підприємства.

Загальний склад мотивуючих стимулів для ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у розрізі складу працівників представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матеріальні стимули у механізмі мотивації ФОП Мартиненко Н.І.
(«СВІТ ОПТИКИ»)

Матеріальні стимули у системі мотивації	Категорії працівників		
	Директор	Бухгалтер	Продавці магазину
Розмір оплати праці та доплати до заробітної плати	Заробітна плата	Заробітна плата, квартальна премія	Заробітна плата, бонусні виплати за продажі, інші заохочення
Доплати до заробітної плати та матеріальне заохочення	Доплата за стаж роботи		
Умови праці	Доплати за умови праці		
Нематеріальні мотиви, які використовуються		Підвищення якості роботи	Гнучкий графік роботи

Основні матеріальні стимули ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») включають конкурентну заробітну плату, яка регулярно переглядається з урахуванням ринкових умов і результатів діяльності працівників. Додатково передбачені премії за виконання планів продажів та за внесок у розвиток підприємства, що дає змогу працівникам безпосередньо впливати на свій рівень доходу.

Також до стимулів належать бонусні виплати за досягнення індивідуальних і колективних показників, що мотивує співробітників на активну взаємодію та командну роботу. Працівникам надаються різні форми матеріальних заохочень, такі як оплачувані відпустки, компенсації транспортних витрат та знижки на продукцію. Частково такі стимули сприяють підвищенню мотивації, створюючи відчуття стабільності та перспектив у межах підприємства, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність і лояльність персоналу.

Набір стимулюючих елементів у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») відрізняється залежно від посади та рівня відповідальності, зокрема для директора, бухгалтера та продавців. Для кожної категорії працівників передбачені різні форми мотивації, які відповідають їхнім завданням і функціям:

1. Директор отримує основні стимули через частку у прибутку підприємства та бонуси за досягнення ключових показників ефективності, таких як зростання обсягів продажів або оптимізація витрат. Важливими елементами стимулювання є також можливість прийняття стратегічних рішень, що дає відчуття впливу на розвиток бізнесу. Крім того, директор може користуватися додатковими пільгами, такими як корпоративний транспорт.

2. Бухгалтер отримує стимули переважно через фіксовану заробітну плату та премії за своєчасне і точне виконання фінансових звітів. Додатковими елементами мотивації можуть бути гнучкий графік роботи та

можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. Оскільки бухгалтер відповідає за контроль фінансових потоків, точність та відповідальність є ключовими факторами для його мотивації.

3. Продавці мають іншу структуру стимулів, орієнтовану на результати продажів. Основна частина їх доходу формується з базової заробітної плати та відсотків від продажів, що дозволяє безпосередньо впливати на рівень доходів. Для продавців також передбачені бонуси за виконання планів продажу та досягнення індивідуальних показників ефективності. Нематеріальні стимули включають можливість кар'єрного росту та навчання технікам продажу.

Найважливішим матеріальним стимулюванням є заохочення у формі премій у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»). Розмір премії може змінюватися залежно від досягнутих результатів у визначений проміжок часу, що сприяє формуванню здорової конкуренції серед співробітників. Премія у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») мотивує працівників докладати більше зусиль у своїй діяльності, але й формує культуру досягнень та визнання, де кожен співробітник відчуває свою цінність і важливість для загального успіху команди. В результаті, це сприяє підвищенню лояльності працівників та зменшує плинність кадрів.

Преміальні виплати у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») запроваджено як механізм заохочення працівників за своєчасне та якісне виконання своїх обов'язків. Додаткові виплати є стимулом для співробітників до досягнення високих результатів у роботі, а також сприяють збільшенню обсягу продажів. Система преміювання формує у працівників відчуття відповідальності та залученості, адже кожен їхній внесок безпосередньо впливає на рентабельність діяльності. В результаті, що сприяє створенню продуктивної атмосфери, де кожен прагне досягти максимальних результатів.

На мотивацію трудової діяльності та поведінку персоналу у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») впливає низка важливих факторів, які визначають якість роботи та загальну ефективність діяльності колективу. Розглянемо ключові з них:

1. Професійна підготовка - рівень професійної підготовки персоналу є основним фактором, який визначає продуктивність працівників. Від кваліфікації, знань та навичок, які мають співробітники, залежить не лише якість виконаних завдань, а й загальна ефективність роботи підприємства. Чим вища кваліфікація працівника, тим більша його мотивація до професійного розвитку, самовдосконалення та досягнення результатів.

2. Вплив зовнішнього середовища - економічні, соціальні та політичні фактори, які є частиною зовнішнього середовища, можуть значно впливати на мотивацію працівників. Наприклад, економічна стабільність, стан ринку праці, законодавчі зміни та загальна соціально-економічна ситуація в країні можуть як позитивно, так і негативно впливати на мотивацію трудової діяльності персоналу.

3. Психологічний клімат в колективі - атмосфера в колективі, міжособистісні стосунки та рівень довіри між працівниками відіграють ключову роль у створенні комфортних умов для роботи. Дружні стосунки, підтримка з боку колег та відсутність конфліктів сприяють підвищенню рівня мотивації, що позитивно впливає на результативність роботи.

4. Рівень самосвідомості - інтелектуальний рівень персоналу, його здатність до самостійного мислення, аналітичних рішень та відповідальності визначають мотивацію до виконання складних завдань. Чим вищий рівень освіченості працівників, тим більше вони схильні до самостійної роботи, прагнуть до самореалізації та беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності.

5. Фізичні особливості продавців - фізична форма, стан здоров'я та загальна фізична активність персоналу впливають на здатність виконувати робочі завдання. Співробітники, які перебувають у добрій фізичній формі,

менш схильні до стресу та виснаження, що підвищує їхню продуктивність та рівень мотивації. [12]

Для того щоб отримати повнішу картину щодо роботи персоналу, було прийнято рішення провести оцінку рівня задоволеності співробітників за допомогою опитування, що дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень комфорту на робочому місці, виявити слабкі місця в управлінні персоналом, а також зрозуміти, які фактори впливають на мотивацію та задоволеність роботою. На рис. 2.7 представлено результати опитування працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»). В опитування взяли участь усі працівники магазину.

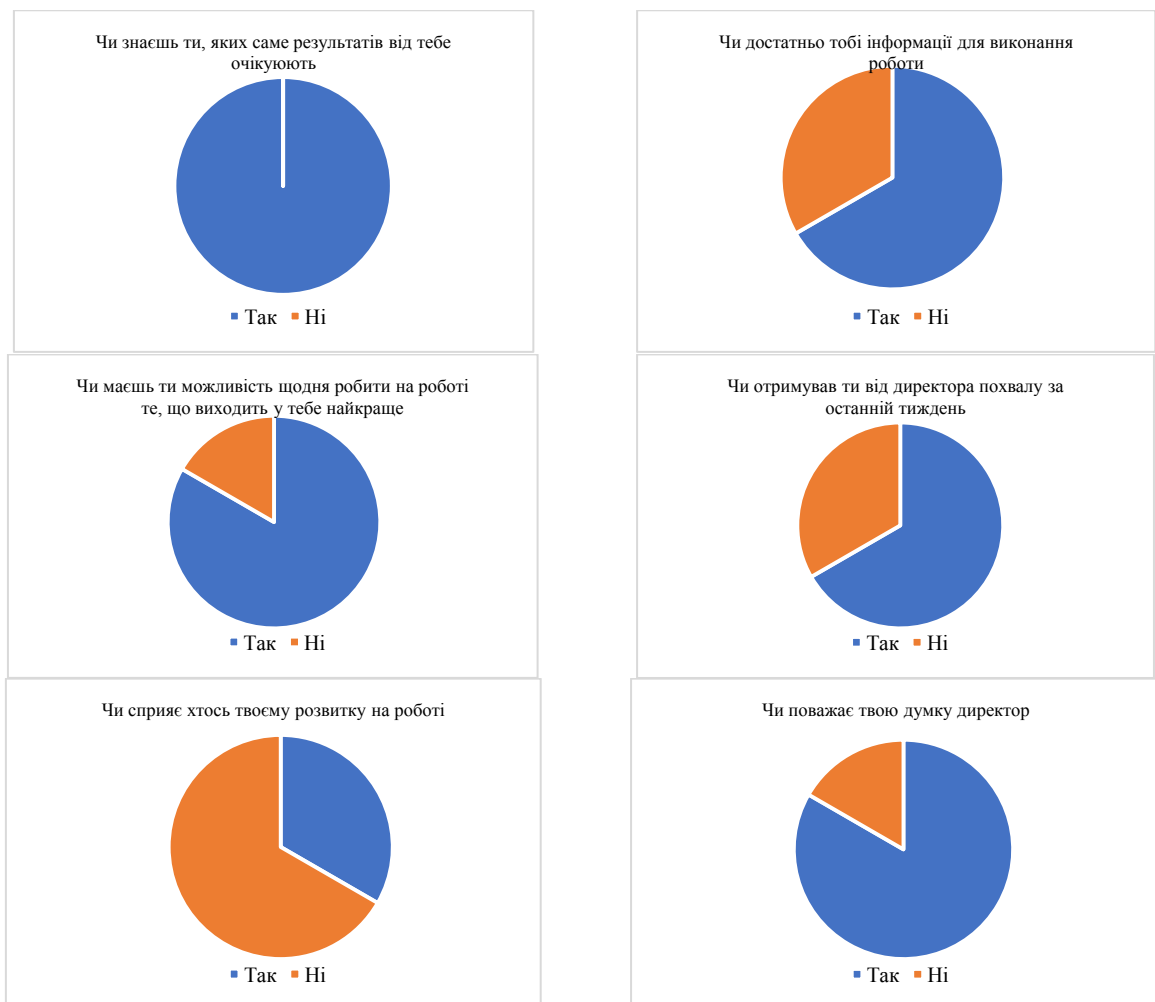




Рис. 2.7. Результати опитування працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») щодо оцінки загального задоволення від роботи

Опитування проводилося анонімно, що забезпечило вищу об'єктивність та відкритість відповідей співробітників. Анкети було роздано всім категоріям працівників, від керівництва до продавців магазину, для отримання комплексного бачення задоволеності. За результатами опитування анкети були проаналізовані для виявлення тенденцій та основних проблемних зон та визначено загальний рівень задоволеності, а також конкретні аспекти, які потребують покращення.

Оцінка задоволеності персоналу через питування дозволяє побачити загальну картину щодо рівня задоволеності працівників, їх мотивації та умов праці. Такий інструмент дозволяє керівництву вчасно виявити можливі проблеми, розробити стратегії для їх вирішення та покращити внутрішню атмосферу в колективі, що зрештою позитивно впливає на ефективність роботи всього підприємства.

На ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») кожен працівник має можливість займатися тією роботою, в якій він є справжнім фахівцем, що дозволяє максимально розкрити потенціал та здібності. Щоденні завдання розподіляються з урахуванням індивідуальних навичок та сильних сторін, що сприяє підвищенню якості виконання робіт.

У діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») комунікація з колегами є невимушеною та приємною, що створює атмосферу довіри та співпраці. У такому середовищі працівники відчувають підтримку та

готовність допомогти з боку колективу, що стимулює до активного обміну ідеями та спільного вирішення завдань.

У діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») кожен співробітник знає, що його думка важлива та заслуговує на увагу. Керівництво завжди готове вислухати пропозиції, визнати досягнення та враховувати ініціативи працівників. Це підвищує рівень мотивації та задоволення від роботи, оскільки людина відчуває себе частиною єдиного цілого, де її внесок цінується та має значення для загального успіху підприємства.

Однак, існують певні аспекти, які потребують доопрацювання. Більшість працівників інколи не розуміють, яких саме результатів очікує від них керівник, що значною мірою пов'язано з чітко прописаними вимогами та стандартами. Проте, часто бракує детальної комунікації щодо конкретних критеріїв оцінки успішності їх роботи, що створює ситуації, коли працівники не завжди впевнені в тому, наскільки їхні зусилля відповідають очікуванням керівництва.

Існує також потреба в більш структурованому зворотному зв'язку, який би допоміг кожному працівнику краще зрозуміти свої сильні сторони та аспекти, які потребують покращення. Крім того, важливо забезпечити можливість обговорення особистих цілей працівників та можливих напрямків професійного зростання, що сприяло б підвищенню їх мотивації та зацікавленості у розвитку підприємства.

Переважає більшість працівників забезпечена необхідною інформацією та ресурсами для якісного виконання своїх обов'язків. Вони відчувають стабільний професійний ріст, що додає впевненості у своїх силах і мотивує до подальшого вдосконалення, що створює відчуття перспективи, адже працівники бачать можливості для подальшого кар'єрного зростання, яке відкривається перед ними.

Завдяки чітко визначеним завданням і доступу до всіх необхідних інструментів, працівники можуть зосередитися на ефективному виконанні

своїх обов'язків. Вони також відчують підтримку з боку керівництва, яке заохочує розвиток та готове надати додаткові можливості для навчання та підвищення кваліфікації.

Більшість працівників мають хороші стосунки з колегами та часто знаходять друзів на робочому місці, що вказує на сприятливий клімат і ефективну внутрішню комунікацію. Взаємна підтримка та позитивні відносини сприяють створенню згуртованої команди, де кожен може розраховувати на допомогу й співпрацю.

Однак, існує певний недолік: за останні півроку працівники майже не отримували від керівництва зворотного зв'язку щодо їхніх досягнень і успіхів у роботі. Відсутність регулярного обговорення результатів роботи може впливати на мотивацію, оскільки працівники можуть не відчувати достатнього визнання за свої зусилля. У діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») потребує посилення практика оцінки та зворотного зв'язку, аби кожен член команди мав можливість отримувати відгуки про свою роботу та розуміти, як він або вона сприяє загальному успіху підприємства.

Найнижчий показник при опитуванні був зафіксований у відповіді на запитання стосовно похвали з боку керівника. Значення даного показника говорить, що частина співробітників відчуває нестачу визнання за свою роботу, що потребує уваги з боку менеджменту. Однак, цей показник не можна вважати критичним, оскільки більшість працівників не зазначали подібної проблеми. Тому ситуація потребує не масштабних змін, а радше точкових втручань. Для покращення цього аспекту необхідно провести роботу саме з тими працівниками та відділами, де існує відчуття недооцінки. Індивідуальний підхід до окремих співробітників, регулярні зустрічі та обговорення результатів можуть допомогти підвищити мотивацію й зміцнити віру у власні сили, що позитивно позначиться на їхній продуктивності.

Зважаючи на відрядження, директорка проводить консультації у режимі онлайн через телефонний дзвінок.

Рішення про прийом конкретного кандидата приймається після ретельного перегляду резюме та особистого спілкування з усією вибіркою претендентів. Процес відбору включає участь директора або головного бухгалтера, що дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання та врахування всіх важливих аспектів під час відбору.

Підготовка до прийняття нового працівника на роботу охоплює кілька ключових етапів. Перш за все, це оформлення всіх необхідних документів, що забезпечує легітимність трудових відносин. Наступним кроком є підготовка робочого ноутбука, який буде оснащено всім необхідним програмним забезпеченням та доступом до корпоративних ресурсів. Крім того, новому співробітнику надається детальна інформація про підприємство, його цінності, структуру та специфіку роботи на обраній позиції. Така всебічна підготовка допомагає новачкові швидше адаптуватися до нових умов та ефективно розпочати виконання своїх обов'язків.

Протягом випробувального терміну кожного тижня або бухгалтер або директор зустрічається із новим продавцем. Якщо виникає необхідність то проводяться консультації після першого тижня роботи. Для покращення роботи продавців можна запропонувати використовувати індивідуальні показники KPI.

Оцінка ефективності працівників здійснюється шляхом встановлення індивідуальних ключових показників ефективності (KPI) та моніторингу їх виконання. Одним із сучасних методів оцінки є 360° оцінка, яка дозволяє отримати комплексну інформацію про роботу співробітника з різних джерел. Оцінка ефективності працівників включає опитування, проведене за допомогою Google Form, у якому можуть брати участь колеги, керівники та підлеглі. Сам працівник також має можливість оцінити власну діяльність, що сприяє саморефлексії та розвитку. Завдяки такому підходу можна отримати об'єктивну картину про результати роботи, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки для подальшого професійного зростання [12].

Результати проведеного емпіричного аналізу також свідчать про те, що підприємство ефективно застосовує як зовнішній, так і внутрішній типи мотивації для стимулювання працівників. Зовнішні чинники, такі як фінансові винагороди, премії та інші матеріальні стимули, забезпечують негайний і вимірний вплив на продуктивність праці. Вони служать потужним механізмом для заохочення співробітників до досягнення конкретних цілей та виконання завдань.

Водночас внутрішні мотиви, такі як відчуття самореалізації, особистісного зростання і комфорту в робочому середовищі, також мають велике значення.

Синергія між зовнішніми і внутрішніми типами мотивації створює оптимальні умови для підвищення продуктивності, задоволеності працею та зниження плинності кадрів, що є важливим для сталого розвитку підприємства. Таке поєднання підходів дозволяє максимізувати потенціал кожного співробітника, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Складові внутрішнього і зовнішнього мотиваційного середовища
ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Зовнішня мотивація	Внутрішня мотивація
Поведінка людини обумовлена зовнішніми стимулами: заробітна плата, прагнення успіху, схвалення, страх осуду	Поведінка людини обумовлена її внутрішнім бажанням щось робити, інтересом до змісту своєї діяльності.
Співробітник виконує роботу, тому що це дозволить йому задовольнити актуальну для нього потребу, яка не пов'язана із самим змістом праці.	Співробітник виконує роботу, тому що сам цього хоче, йому цікавий процес роботи, він залучений до нього та зацікавлений у досягненні кращого результату
Людини ставитися до праці як до засобу задоволення потреб, які не належать до змісту роботи та самореалізації через неї	Людина розуміє суспільну корисність роботи, усвідомлює задоволення, яке приносить сам процес та результат праці

Отже, можна зробити висновок про важливість підвищення мотивуючої функції оплати праці в організації. Ефективна система оплати не лише стимулює працівників до досягнення кращих результатів, але й формує у них відчуття цінності та належності до команди. Якщо заробітна плата відповідає зусиллям і досягненням співробітників, це підвищує їхню задоволеність роботою та лояльність до підприємства.

Крім того, важливо враховувати, що оплата праці повинна бути справедливою і прозорою, що допоможе уникнути конфліктів і нерозуміння в колективі. Підвищення мотивуючої функції оплати праці може включати не лише грошові винагороди, а й премії, бонуси за досягнення, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Аналіз показав, що ефективність мотиваційного механізму відображається у зниженні плинності кадрів і зростанні рівня задоволеності роботою серед працівників. Однак, для подальшого покращення результатів можливе впровадження індивідуальних програм розвитку, що дозволять кожному співробітнику максимально реалізувати свій потенціал. Таким чином, мотиваційний механізм ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») є ефективним, але має потенціал для подальшого вдосконалення.

Тому досить важливо регулярно проводити моніторинг системи мотивації та фінансових показників, для того щоб мати можливість вчасно реагувати на можливі відхилення від запланованих дій.

Висновки до розділу 2

ФОП Мартиненко Наталя Іванівна здійснює свою діяльність за кодом КВЕД 47.19 - інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Основним видом діяльності ФОП Мартиненко Н.І. є реалізація товарів у роздріб та гурт у магазині («СВІТ ОПТИКИ»). Загалом, аналіз показників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2022-2023 роках свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. Зростання коефіцієнтів автономії та фінансування, а також підвищення рентабельності вказують на

покращення управлінських практик і здатність підприємства адаптуватися до викликів економічного середовища.

У діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») працює шість найманих працівників, зокрема директор (особа на яку оформлено ФОП), бухгалтер, два продавці консультанти, прибиральниця та нічний охоронець. Динаміка чисельності працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за останні роки демонструє стабільний ріст.

У 2023 році склад заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») включав декілька ключових компонентів. Основну частину становила базова заробітна плата, яка є фіксованим окладом, залежно від посади та кваліфікації співробітників. Окрім цього, працівники отримували премії за досягнення планових показників продажів та інші показники ефективності.

Проведений SWOT-аналіз дозволив чітко визначити сильні та слабкі сторони діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»), а також визначити можливості для розвитку та потенційні загрози. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності підприємства, забезпеченню його стійкості на ринку та підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасної економічної ситуації. Визначено, що на мотивацію трудової діяльності та поведінку персоналу у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») впливає низка важливих факторів, які визначають якість роботи та загальну ефективність діяльності колективу.

Оцінка задоволеності персоналу через методику опитування дозволила побачити загальну картину щодо рівня задоволеності працівників, їх мотивації та умов праці. Результати опитування дозволили встановити, зокрема що працюючи на досліджуваному підприємстві кожен працівник має можливість займатися тією роботою, у якій він є спеціалістом; у певній мірі, комунікація з колегами є невимушеною та приємною, що створює атмосферу довіри та співпраці; кожен співробітник знає, що його думка важлива та заслуговує на увагу; частково інколи працівники не розуміють яких саме

результатів очікує від них керівництво, що значною мірою пов'язано з чітко прописаними вимогами; існує також потреба в більш структурованому зворотному зв'язку, який би допоміг кожному працівнику краще зрозуміти свої сильні сторони та аспекти, які потребують покращення; в основному працівники мають хороші стосунки з колегами та часто знаходять друзів на робочому місці, що вказує на сприятливий клімат і ефективну внутрішню комунікацію; найнижчий показник був зафіксований у відповіді на запитання стосовно похвали з боку керівника.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

3.1. Стратегія впровадження змін у систему мотивації ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Ефективне стимулювання праці полягає у створенні таких умов оплати на підприємстві, які дозволяють досягати максимально високих виробничих результатів при мінімальних трудових витратах, що передбачає справедливу винагороду, що прямо залежить від якості та обсягів виконаної роботи, а також стимулює працівників до більшої продуктивності. Оптимальна система стимулювання має враховувати індивідуальні досягнення, результати колективної роботи, а також особисті ініціативи працівників. Важливо забезпечити умови, за яких зростання заробітної плати або додаткові бонуси напряму пов'язані з конкретними результатами, такими як підвищення обсягів продажів, скорочення виробничих витрат чи впровадження нових ефективних методів роботи [27].

При розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися таких принципів:

1. Прозорість та зрозумілість – усі правила, критерії та процедури мотивації повинні бути зрозумілими для працівників. Це зменшує ризик непорозумінь та підвищує довіру до системи стимулювання.

2. Індивідуальний підхід – важливо враховувати потреби та мотиваційні чинники кожного працівника. Мотивуючі фактори можуть відрізнятися залежно від рівня посади, професійного досвіду, особистих потреб та очікувань співробітника.

3. Справедливість та рівність – система мотивації повинна бути справедливою, тобто винагорода має відповідати зусиллям та результатам працівника. Окрім того, важливо забезпечити рівні можливості для кар'єрного зростання та отримання заохочень.

4. Гнучкість – мотиваційна стратегія повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін зовнішніх та внутрішніх умов. Це дозволить враховувати зміни у ринку праці, економічній ситуації чи внутрішніх процесах підприємства.

5. Стимулювання розвитку – мотиваційна стратегія повинна підтримувати професійний та особистий розвиток працівників. Це можуть бути можливості для навчання, участі у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації або кар'єрного зростання.

6. Орієнтація на результат – система мотивації має бути побудована таким чином, щоб чітко визначати очікувані результати. Заохочення мають бути спрямовані на досягнення конкретних цілей, що важливі для підприємства.

7. Стабільність і послідовність – мотиваційна стратегія повинна бути стабільною, але водночас здатною до вдосконалення. Зміни у системі мотивації варто вводити поступово, щоб забезпечити їхню ефективність та розуміння з боку працівників [26].

Дотримання цих принципів дозволить створити ефективну мотиваційну стратегію, яка сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності

персоналу, що в свою чергу позитивно впливатиме на діяльність підприємства в цілому.

Розглянемо підходи до розробки мотиваційної стратегії в двох аспектах.

Перший аспект полягає у розгляді мотиваційної стратегії в контексті загального стратегічного управління підприємством. У цьому випадку мотиваційна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства і повинна бути тісно пов'язана з його місією, баченням та цілями. Головним завданням є забезпечення відповідності між мотиваційною системою та загальним напрямом розвитку компанії. При цьому мотиваційна стратегія має підтримувати досягнення стратегічних цілей, має бути гнучкою та адаптованою до змін зовнішнього середовища, що дозволить швидко реагувати на виклики ринку та забезпечувати довгострокову стабільність.

Другий аспект розглядає мотиваційну стратегію як одну з функціональних стратегій підприємства. У цьому випадку мотиваційна стратегія є окремим напрямом, що має власні конкретні цілі та завдання, зосереджені на ефективному управлінні людськими ресурсами. У даному випадку охоплюючи всі ключові елементи мотивації, такі як оплата праці, нематеріальні заохочення, кар'єрне зростання, навчання та розвиток. З такої сторони стратегія дозволяє детально проаналізувати потреби персоналу, визначити оптимальні методи стимулювання та створити комплекс заходів, які б сприяли залученню, утриманню та розвитку кваліфікованих працівників.

Обидва аспекти є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, що дозволяє створити збалансовану та ефективну мотиваційну стратегію, яка не тільки сприятиме підвищенню продуктивності працівників, але й забезпечить довгостроковий розвиток та стабільність підприємства.

Для забезпечення більш ефективної роботи, підвищення продуктивності та покращення внутрішньої комунікації на підприємстві необхідно виконати наступні кроки: розробити чіткі критерії оцінки

результатів роботи, підвищити прозорість системи мотивації, визначити основні фактори, які впливають на рівень винагороди, проводити зустрічі для обговорення успіхів та проблемних моментів, запровадити гнучкі умови роботи, регулярно нагороджувати працівників за хорошу роботу не лише матеріально, але й публічною похвалою або іншими нематеріальними винагородами.

Запропонована структурно-логічна схема стратегічного управління мотивацією персоналу представлена на основі взаємодії кількох ключових елементів, які забезпечують ефективне стимулювання співробітників та досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 3.1).

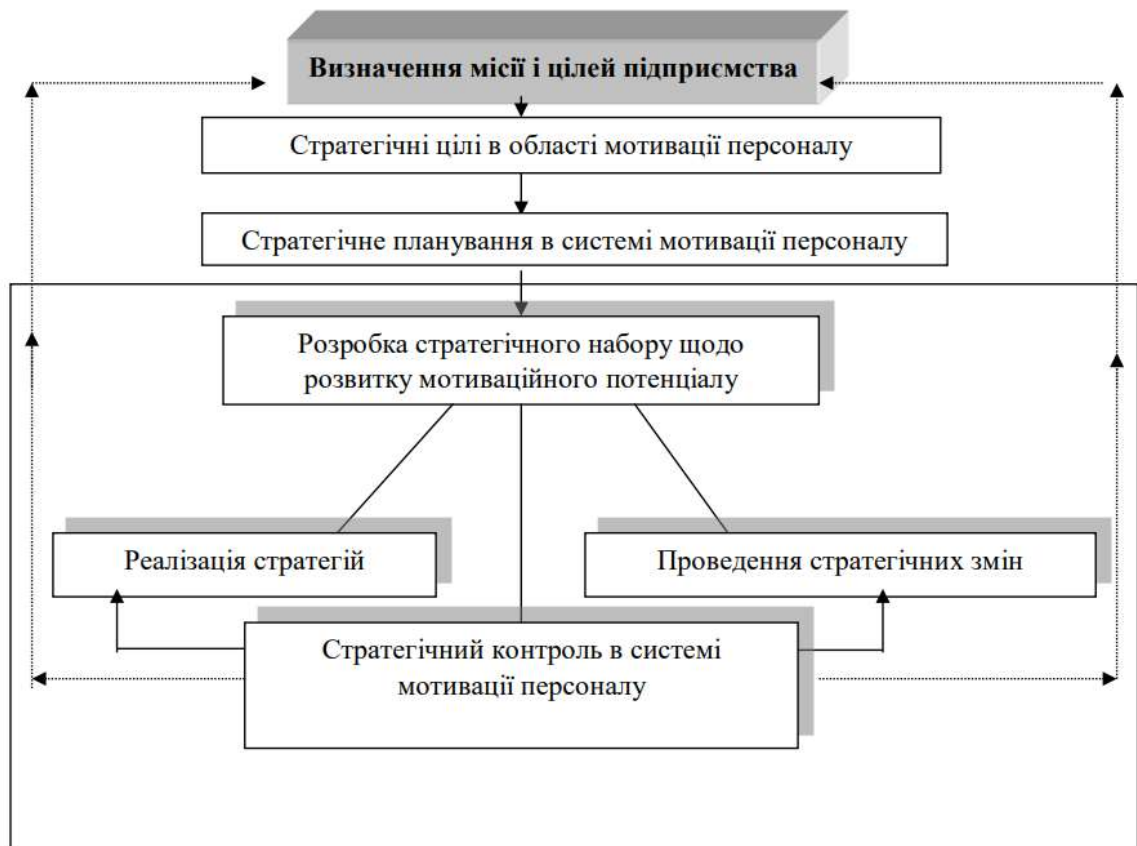


Рис. 3.1. Модель стратегічного управління мотивацією персоналу у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Основними компонентами цієї схеми є визначення цілей та завдань мотиваційної стратегії, аналіз потреб та очікувань працівників, розробка

методів матеріального та нематеріального заохочення, оцінка ефективності впроваджених заходів, а також контроль та коригування процесу управління мотивацією. Схема підкреслює важливість адаптації мотиваційної стратегії до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов підприємства, а також забезпечення зворотного зв'язку з працівниками для постійного вдосконалення мотиваційних інструментів. Також важливою складовою є оцінка результативності обраних стимулів через систематичний моніторинг рівня задоволеності персоналу та аналіз продуктивності їхньої праці, що дозволить керівництву ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») своєчасно коригувати мотиваційну стратегію, враховуючи актуальні потреби працівників і цілі організації.

Важливою структурною компонентою мотиваційної стратегії є також визначення мотиваційного профілю працівника. Мотиваційний профіль дозволяє краще зрозуміти індивідуальні потреби та мотиви кожного співробітника, що є ключовим для ефективного стимулювання та підвищення продуктивності праці. Допомогає ідентифікувати, які фактори є найбільш важливими для конкретного працівника: чи то матеріальні заохочення, можливості для професійного зростання, визнання заслуг, чи комфортні умови праці та соціальна підтримка.

Формування мотиваційного профілю ґрунтується на систематичному зборі даних через опитування, інтерв'ю та спостереження. Аналіз отриманих даних дозволяє сегментувати персонал за різними групами мотивації, що дає можливість адаптувати стратегію під індивідуальні потреби. Наприклад, для однієї групи працівників може бути важливим кар'єрний ріст та навчання, тоді як інша група може надавати перевагу гнучкому графіку та стабільній заробітній платі.

Таким чином, визначення мотиваційного профілю дозволяє підприємству розробити більш точні та дієві мотиваційні програми, що враховують індивідуальні особливості працівників, сприяє підвищенню їхньої задоволеності роботою, але й забезпечує зростання загальної

ефективності організації, що є необхідним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Далі йде розробка стратегії запровадження змін, яка включає визначення основних цілей та завдань, встановлення пріоритетів і термінів виконання. На цьому етапі розробляються нові мотиваційні програми, що враховують специфіку підприємства та індивідуальні потреби працівників. Після цього відбувається безпосереднє впровадження нових програм, з акцентом на ефективне інформування співробітників про нововведення та їх переваги.

Контроль та оцінка ефективності нових програм має здійснюватися на регулярній основі, що допоможе вчасно виявляти проблеми, коригувати підходи та удосконалювати програми відповідно до зворотного зв'язку від персоналу. Комунікація зі співробітниками є важливою складовою, що забезпечує прозорість процесів і сприяє активному залученню персоналу до впровадження змін.

Для успішної реалізації змін необхідно також забезпечити достатню кількість ресурсів, зокрема фінансових і матеріальних. Важливим є систематичний підхід, що включає постійне моніторинг, коригування дій та оновлення мотиваційних програм з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

У діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») запровадження нової мотиваційної стратегії вплине на колектив підприємства, сприяючи зміцненню робочих відносин та створенню сприятливого робочого середовища, мотивуючи працівників до більшого залучення у робочий процес, підвищує їхню зацікавленість у досягненні цілей компанії та покращує рівень виконання функціональних обов'язків.

Запропоновані позитивні зміни дозволять підвищити продуктивність, що своєю чергою сприятиме підвищенню прибутку підприємства. Крім того, покращення якості роботи працівників підвищить рівень обслуговування клієнтів та забезпечить стабільне виконання замовлень, що зміцнить імідж

компанії на ринку. У результаті, для ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») це дозволить закріпити та навіть покращити свою позицію у конкурентному середовищі.

3.2. Напрямки удосконалення системи мотивації праці у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Одним із найважливіших завдань будь-якого підприємства є створення ефективної системи стимулювання та мотивації працівників. Правильно розроблена мотиваційна система не лише підвищує продуктивність праці, але й сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Кожен співробітник прагне відчувати свою значущість у рамках організації та отримувати винагороду за свої зусилля. Тому важливо враховувати різноманітність потреб і очікувань працівників, щоб розробити комплексний підхід до їхнього заохочення, що може включати як матеріальні стимули, такі як премії та бонуси, так і нематеріальні, наприклад, можливість професійного зростання або участі в цікавих проектах [14].

Крім того, систематичний аналіз ефективності мотиваційних механізмів дозволяє коригувати стратегії відповідно до змінюваних умов ринку та внутрішніх потреб підприємства. Успішна реалізація цих заходів не лише знижує плинність кадрів, а й формує лояльність співробітників, що, в свою чергу, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Керівники часто переоцінюють значимість базових мотиваторів для працівників, адже вони не завжди мають чітке уявлення про те, які саме фактори спонукають їх підлеглих до ефективної роботи. Часто стереотипи про те, що висока зарплата та премії є найважливішими чинниками, можуть призводити до ігнорування інших, не менш значущих аспектів мотивації. Наприклад, багато працівників можуть бути більш мотивовані такими факторами, як визнання їхніх досягнень, можливість професійного розвитку,

комфортні умови праці чи позитивний психологічний клімат у колективі. Ігнорування цих аспектів може призвести до зниження продуктивності та задоволеності співробітників, а також до високої плинності кадрів. Тому важливо, щоб керівники проводили регулярні опитування та збирали відгуки від своїх працівників, щоб зрозуміти, які чинники дійсно впливають на їхню мотивацію. Лише так можна розробити ефективну систему стимулювання, яка відповідає реальним потребам команди і сприятиме досягненню спільних цілей підприємства [20].

В ході дослідження всередині ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») було виділено кілька проблем у системі мотивації та стимулювання працівників. Перш за все, було помічено недостатнє розуміння індивідуальних мотиваторів кожного співробітника, що призводить до загального підходу в стимулюванні, який не завжди є ефективним. Також виявлено, що існують обмежені можливості для кар'єрного зростання, що може негативно впливати на довгострокову мотивацію працівників. Крім того, відзначено недостатній рівень комунікації між керівництвом та персоналом, зокрема, щодо оцінки результатів роботи та обговорення досягнень, що знижує мотивацію та почуття залученості. Для керівництва ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») рекомендовано переглянути підхід до матеріальних і нематеріальних заохочень, зокрема впровадити індивідуалізовані системи преміювання та більше уваги приділяти розвитку професійних навичок співробітників.

Для покращення комунікативних зв'язків на ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») можна використати наступні інструменти:

1. Регулярні зустрічі щодо проведення щотижневих або щомісячних зборів працівників, де обговорюються поточні задачі, результати та майбутні плани.

2. Онлайн-платформи для комунікації - використання інструментів, таких як Slack, Microsoft Teams або аналогічних месенджерів, що

забезпечують швидкий обмін інформацією та дозволяють ефективно координувати роботу команди.

3. Електронна пошта регулярна розсилка новин, змін та оновлень у процесах підприємства допоможе забезпечити обізнаність працівників щодо важливих подій.

4. Система зворотного зв'язку створення платформи або спеціальних форм для анонімного зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловлювати свої ідеї, пропозиції чи зауваження без страху бути неправильно зрозумілими.

5. Неформальні зустрічі та заходи організація корпоративних вечірок, командних зустрічей або спільних заходів, які сприяють створенню дружніх стосунків між працівниками та зміцнюють командний дух.

У системі матеріальної мотивації важливо дотримуватися принципів індивідуальності винагороди, коли розмір заробітної плати та інших фінансових заохочень має прямо залежати від індивідуальних результатів працівника, що дозволяє враховувати особистий вклад кожного співробітника в досягнення загальних цілей підприємства, стимулюючи його до більшої ефективності та продуктивності.

Індивідуалізація винагороди сприяє розвитку почуття відповідальності за власні результати та підвищує мотивацію працівників до досягнення вищих показників. Працівники, які бачать зв'язок між своїми зусиллями та матеріальними винагородами, більш зацікавлені в тому, щоб працювати ефективніше, розвивати свої професійні навички та брати на себе ініціативу.

Впровадження принципів індивідуальності в систему оплати праці також дозволяє диференціювати винагороду, залежно від складності виконуваних завдань, рівня відповідальності, професійної компетентності та інших факторів. При цьому забезпечуючи прозорість та об'єктивність у нарахуванні заробітної плати, зменшує ризик незадоволеності серед працівників і сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери.

Нематеріальні методи стимулювання в першу чергу орієнтовані на задоволення потреб співробітників у збереженні та зміцненні їх соціального статусу в трудовому колективі. Сприяючи формуванню позитивного іміджу працівника, зміцнюють його становище в колективі та створюють умови для професійного і соціального визнання.

Соціальний статус на робочому місці має значний вплив на рівень задоволеності працівників та їх лояльність до підприємства. Задоволення таких потреб досягається через різноманітні нематеріальні методи стимулювання: визнання досягнень працівника перед колегами, публічна похвала, участь у значущих корпоративних заходах, отримання додаткових відповідальності або посад, що підвищують статус співробітника.

Запропоновані методи для керівництва ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») дозволяють працівникам відчувати себе цінною частиною колективу, надають впевненості у власних силах і сприяють формуванню стабільних соціальних зв'язків на робочому місці. Таким чином, використання нематеріальних методів стимулювання не тільки сприяє зростанню мотивації, але й створює сприятливий психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

Для ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») варто запропонувати наступні матеріальні стимули (рис. 3.2).

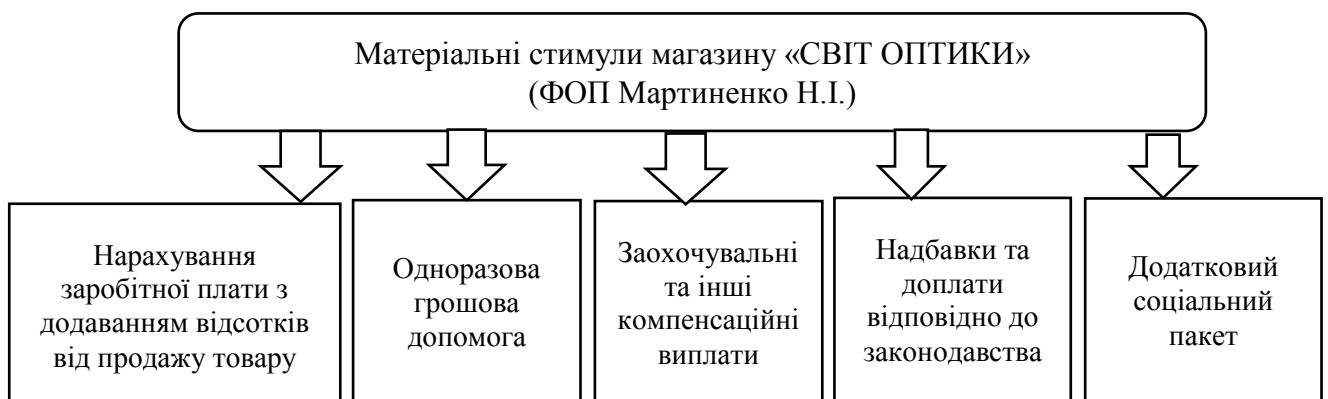


Рис. 3.2. Запропонована група матеріальних стимулів у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»)

Останнім часом, разом зі стандартними методами стимулювання праці, все більше застосовуються нестандартні підходи, які дозволяють ефективніше мотивувати персонал та адаптуватися до змінних умов ринку. Нестандартні методи стимулювання передбачають використання творчих та інноваційних способів заохочення, що виходять за межі традиційної матеріальної винагороди.

Серед таких нестандартних методів можна виділити надання додаткових днів відпустки, проведення корпоративних заходів у незвичних форматах, створення змагань між працівниками. Також до нестандартних методів належать використання гнучкого графіка роботи, можливість працювати віддалено, надання додаткових бонусів за інноваційні ідеї або впровадження системи внутрішнього наставництва.

Запропоновані методи допомагають створити у працівників відчуття значущості їхньої праці, підтримують корпоративний дух та сприяють формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця. Дозволяючи виявити індивідуальні інтереси та потреби співробітників, зробити мотивацію більш персоналізованою та динамічною, що підвищує продуктивність і задоволеність працівників своєю роботою.

На сьогодні у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») для продавців використовується форма оплати відповідно до штатного розкладу та не регулярні доплати за результатами продаж. Соціальний пакет включає в себе доплати відповідно до законодавства та інші доплати: оплачені дні за невідпрацьований час, страхування від нещасних випадків, знижки на товари магазину, медичний огляд за потреби.

Важливо врахувати різноманітні потреби працівників - як матеріальні, так і нематеріальні. Додатковий компенсаційний пакет повинен включати гнучкі фінансові бонуси, страхові пакети, підтримку здоров'я та навчання.

Важливо забезпечити відкриту комунікацію між керівництвом та працівниками щодо умов компенсаційного пакету та мотиваційної політики.

Для покращення діючого додаткового компенсаційного пакета у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») та покращення задоволеності і умов роботи працівників можна запропонувати наступні заходи: відшкодування витрат на корпоративний зв'язок та/або доїзди до роботи, оформлення банківських карток з умовами лояльності для ФОП, подарункові сертифікати, сертифікати на знижки на продукцію магазину.

Система удосконалення процесів мотивації при впровадженні додаткового компенсаційного пакету передбачає створення ефективних та прозорих інструментів стимулювання працівників.

Наочно систему удосконалення додаткового компенсаційного пакету представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Система удосконалення процесів мотивації при впровадженні додаткового компенсаційного пакету

Наведені пропозиції з вдосконалення компенсаційного пакету сприятимуть впровадженню сучасного підходу до мотивації, що орієнтується на актуальні потреби працівників. Інтеграція нових елементів у компенсаційний пакет дозволить створити комфортні умови праці, які враховують як професійні, так і особисті інтереси кожного співробітника. Замість стандартних рішень, акцент робиться на індивідуалізацію стимулів, що забезпечує максимальну відповідність мотиваційних заходів особистим потребам працівників.

Запропоновані заходи допоможуть створити робоче середовище, яке підтримує баланс між професійним зростанням і особистими потребами, забезпечуючи можливість кожному працівнику реалізувати свій потенціал у комфортних умовах, що відповідає сучасним тенденціям в управлінні людськими ресурсами, коли на перше місце виходить не тільки фінансова мотивація, але й загальне задоволення від роботи та підтримка особистих цілей працівників.

Витрати на впровадження цих заходів дійсно збільшать загальні витрати підприємства, однак це інвестиція в майбутнє. Покращення мотивації співробітників сприятиме значному зростанню рівня продуктивності праці, що в свою чергу призведе до збільшення ефективності роботи підприємства. Мотивовані працівники більш залучені, готові вкладати більше зусиль у виконання своїх обов'язків, а також проявляти ініціативу та творчий підхід у вирішенні робочих завдань.

Збільшення продуктивності праці прямо вплине на прибутковість підприємства, що дозволить покрити витрати на впровадження нових мотиваційних заходів та отримати додатковий прибуток у довгостроковій перспективі. Крім того, мотивовані працівники рідше шукають інші варіанти роботи, що зменшує плинність кадрів та адаптацію нових співробітників.

Висновки до розділу 3

Сформовано два підходи щодо розробки мотиваційної стратегії. Обидва аспекти є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, що дозволяє створити збалансовану та ефективну мотиваційну стратегію.

Сформовано модель стратегічного управління мотивацією персоналу у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»). Основними компонентами запропонованої моделі є визначення цілей та завдань мотиваційної стратегії, аналіз потреб та очікувань працівників, розробка методів матеріального та нематеріального заохочення, оцінка ефективності впроваджених заходів, а також контроль та коригування процесу управління мотивацією.

В ході дослідження всередині ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») узагальнено кілька проблем у системі мотивації та стимулювання працівників: недостатнє розуміння індивідуальних мотиваторів кожного співробітника, що призводить до загального підходу в стимулюванні, який не завжди є ефективним; обмежені можливості для кар'єрного зростання, що може негативно впливати на довгострокову мотивацію працівників; відзначено недостатній рівень комунікації між керівництвом та персоналом, зокрема, щодо оцінки результатів роботи та обговорення досягнень, що знижує мотивацію та почуття залученості; рекомендовано переглянути підхід до матеріальних і нематеріальних заохочень, зокрема впровадити індивідуалізовані системи преміювання та більше уваги приділяти розвитку професійних навичок співробітників.

Для вирішення визначених проблемних аспектів, запропонована група заходів, яка дозволить покращити комунікативні зв'язки; у системі матеріальної мотивації важливо дотримуватися принципів індивідуальності винагороди, коли розмір заробітної плати та інших фінансових заохочень має прямо залежати від індивідуальних результатів працівника; запровадити нематеріальні методи стимулювання, що будуть орієнтовані на задоволення

потреб співробітників у збереженні та зміцненні їх соціального статусу в трудовому колективі.

Для покращення діючого додаткового компенсаційного пакета у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») та покращення задоволеності і умов роботи працівників можна запропонувати наступні заходи: відшкодування витрат на корпоративний зв'язок та/або доїзди до роботи, оформлення банківських карток з умовами лояльності для ФОП, подарункові сертифікати, сертифікати на знижки на продукцію магазину.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження у кваліфікаційній роботі дозволили зробити наступні висновки:

1. На основі проведених досліджень, узагальнено, що поняття «мотивація» складним і багатокранним явищем та у системі менеджменту підприємства розглядається з точки зору різних підходів. Мотивація стає рушійною силою для досягнення цілей, задоволення потреб або виконання завдань.

2. Механізм мотивації праці на підприємстві є складним і багатогранним процесом. Його ефективність залежить від правильного вибору методів стимулювання та врахування потреб працівників. Удосконалення системи

мотивації може суттєво підвищити результативність роботи підприємства в цілому. Управлінські функції системи мотивації є забезпечують ефективність роботи підприємства. Методи оцінки мотивації є важливим інструментом для розуміння поведінки працівників, їхніх потреб та спонукальних чинників. Різні методи дозволяють отримати об'єктивні дані, які можуть бути використані для вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві.

3. Об'єктом дослідження у роботі є ФОП Мартиненко Наталя Іванівна (магазин «СВІТ ОПТИКИ»), що здійснює свою діяльність за кодом КВЕД 47.19 - інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Аналіз показників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») у 2022-2023 роках свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. Зростання коефіцієнтів автономії та фінансування, а також підвищення рентабельності вказують на покращення управлінських практик і здатність підприємства адаптуватися до викликів економічного середовища.

4. У діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») працює шість найманих працівників, зокрема директор (особа на яку оформлено ФОП), бухгалтер, два продавці консультанти, прибиральниця та нічний охоронець. Динаміка чисельності працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») за останні роки демонструє стабільний ріст.

5. У 2023 році склад заробітної плати працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») включав основну заробітну плату, яка є фіксованим окладом, залежно від посади та кваліфікації співробітників. Окрім цього, працівники отримували премії за досягнення планових показників продажів та інші показники ефективності.

6. Проведений SWOT-аналіз дозволив чітко визначити сильні та слабкі сторони діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»), а також визначити можливості для розвитку та потенційні загрози. Також визначено, що на мотивацію трудової діяльності та поведінку персоналу у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») впливає низка важливих факторів, які визначають якість роботи та загальну ефективність діяльності колективу.

7. Оцінка задоволеності персоналу через опитування дозволила побачити загальну картину щодо рівня задоволеності працівників, їх мотивації та умов праці. Результати опитування дозволили встановити переваги і недоліки у роботі для працівників ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»).

8. У роботі сформована модель стратегічного управління мотивацією персоналу у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ»). Основними компонентами запропонованої моделі є визначення цілей та завдань мотиваційної стратегії, аналіз потреб та очікувань працівників, розробка методів матеріального та нематеріального заохочення, оцінка ефективності впроваджених заходів, а також контроль та коригування процесу управління мотивацією.

9. В ході дослідження всередині ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») узагальнено кілька проблем у системі мотивації та стимулювання працівників. Для вирішення визначених проблемних аспектів, запропонована група заходів, яка дозволить покращити комунікативні зв'язки; у системі матеріальної мотивації важливо дотримуватися принципів індивідуальності винагороди, коли розмір заробітної плати та інших фінансових заохочень має прямо залежати від індивідуальних результатів працівника; запровадити нематеріальні методи стимулювання, що будуть орієнтовані на задоволення потреб співробітників у збереженні та зміцненні їх соціального статусу в трудовому колективі. Для покращення діючого додаткового компенсаційного пакета у діяльності ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») та покращення задоволеності і умов роботи працівників можна запропоновувати наступні заходи: відшкодування витрат на корпоративний зв'язок та/або доїзди до роботи, оформлення банківських карток з умовами лояльності для ФОП, подарункові сертифікати, сертифікати на знижки на продукцію магазину.

Запропоновані хаходи для керівництва ФОП Мартиненко Н.І. («СВІТ ОПТИКИ») дозволяють працівникам відчувати себе цінною частиною колективу, надають впевненості у власних силах і сприяють формуванню стабільних соціальних зв'язків на робочому місці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 9. С. 232-236.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. С. 119-125 с.
3. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>

4. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7(172). С. 29-37.
5. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ИНЖЕК», 2007. 184 с.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2010. № 1. С. 29-33.
8. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4(253). С. 49-53.
9. Колодійчук А.В. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf
10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
11. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
12. Кошова І.О. Сучасні інформаційні технології (Digital-технології) в управлінні персоналом та економіці праці: курсова робота / за кер. Трофименко О.О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, кафедра економічної кібернетики. 2023. 57 с.
13. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №4 (155). С. 203-206
14. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки: електронний підручник. URL:

https://pidru4niki.com/82091/menedzhment/metodi_nematerialnogo_stimulyuvannya_rozvitku_personalu_umovah_rinkovoyi_ekonomiki

15. Мірошніченко А. Облік та аудит заробітної плати на підприємстві: стаття. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3253>

16. Мотивація у менеджменті: матеріали *Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут"*. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5272>

17. Монастирська Г. В. Мотивація наукової діяльності в умовах економічних перетворень у країні. *Проблеми науки*. 2006. № 3. С. 15–21.

18. Мушкін І. В. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44–49.

19. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.

20. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238-246.

21. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968>

22. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції. URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogofunktsii.html

23. Родіна О.В., Чуприна П. Система мотивації як стратегічний вектор розвитку у системі управління трудовим потенціалом *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. 252 с.(112-113)

24. Савицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економік та організація управління*. 2019. № (35). С. 92-100 16

25. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Випуск 36/2023. С. 60-69
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

26. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць.* Серія: Економічні науки. 2010. Т. 2, № 6. 178-181

27. Стимулювання праці. URL:
https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm

28. Управління власним бізнесом: підручник. URL:
<https://www.oschadbank.ua/blog/motyvaciya-spivrobotnykiv-znachennya-vydy-pryyomu>

29. Харун О. А. Мотиваційні особливості встановлення форм та систем оплати праці на підприємствах. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту. Економічні науки.* 2006. № 1. Т. 2. С. 84–87.

30. Company's personnel motivation. URL:
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p23.pdf>

31. International Journal of Innovation and Economic Development. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. URL:
<https://researchleap.com/theories-motivation-application-organizations-riskanalysis/>

32. Porter L. Managerial Attitudes and Performance. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. – 165 p.

33. Shumway E. 4 strategies that helped a Marriott HR exec weather 'the most challenging year. HR Dive. URL: <https://www.hrdive.com/news/4-strategiesthat-helped-a-marriott-hr-exec-weather-the-most-challenging-y/598648/>

34. Tarver Evan . 11 Types of Motivation: What They Are & How to Use Them 2020. URL : <https://www.evantarver.com/types-of-motivation/>

35. Rodina O., Savchenko T., Velychko O., Lebedenko T., Novichkova T. Assessment of Attractiveness Intermediaries in the Formation of Logistic

Connections of the Poultry Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. No. 1. 84-94 (Web of Science) DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2022.09>

36.Savchenko T., Rodina O., Nikoluk O., Velychko O., Levchuk Y. Management of the development of the regional markets for poultry products in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 3. 267-275 (Web of Science) DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.27>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця

Характеристика методів оцінки мотивації персоналу

Методи оцінки мотивації	Загальні особливості методів	Переваги/недоліки методів
Анкетування	Один з найпоширеніших методів, що полягає в заповненні працівниками анкет із заздалегідь підготовленими питаннями про їхні потреби, задоволення роботою, стимули та мотиваційні фактори	Переваги: легкість збору великої кількості даних; можливість охопити широкий спектр питань; анонімність може сприяти більш чесним відповідям. Недоліки: відповіді можуть бути поверхневими або суб'єктивними; немає можливості глибоко зрозуміти емоційні мотиви працівників.
Опитування	Передбачає проведення інтерв'ю з працівниками або групами працівників для отримання їхньої думки про мотиваційні фактори,	Переваги: можливість отримати більш детальну та якісну інформацію; інтерв'юер може уточнювати відповіді або ставити додаткові питання.

	що впливають на їхню роботу.	Недоліки: метод є часозатратним; результати можуть бути суб'єктивними, а деякі працівники можуть боятися давати чесні відповіді через страх наслідків.
Спостереження	Спостереження за поведінкою працівників під час виконання ними своїх обов'язків дозволяє виявити неусвідомлені мотиви, патерни поведінки та рівень залученості.	Переваги: дозволяє отримати об'єктивну інформацію про реальну поведінку працівників; може показати дії, які не виявляються у відповідях під час опитувань чи анкетування. Недоліки: спостережувані можуть змінювати свою поведінку під впливом присутності спостерігача («ефект спостереження»); потребує спеціальної підготовки дослідника.
Метод кейсів (аналіз ситуацій)	Використовується для аналізу конкретних ситуацій, у яких виявляються мотиваційні чинники, що вплинули на поведінку працівників. Це може бути аналіз конфліктів, успішних проєктів або інших робочих кейсів.	Переваги: дозволяє зрозуміти мотивацію в контексті реальних ситуацій; допомагає виявити не лише мотиваційні чинники, але й фактори, які можуть призвести до демотивації. Недоліки: вимагає ретельного аналізу та часу; результати залежать від правильного підбору кейсів.
Тестування	Психологічні та соціологічні тести дозволяють виявити індивідуальні характеристики працівників, їхні мотиваційні пріоритети, типи мотивації (зовнішня, внутрішня), рівень задоволеності роботою.	Переваги: об'єктивність результатів; можливість порівняння результатів різних працівників; виявлення глибинних мотиваційних чинників. Недоліки: можлива необхідність спеціальної підготовки для проведення тестів; працівники можуть неправильно відповідати на питання через стрес чи незрозуміння.
SWOT-аналіз мотиваційної системи	SWOT-аналіз мотиваційної системи на підприємстві допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Він дозволяє з'ясувати, як конкретні мотиваційні заходи впливають на продуктивність праці.	Переваги: дозволяє побачити мотивацію з різних сторін та спрямувати ресурси на вдосконалення. Недоліки: залежність результатів від точності початкових даних та кваліфікації дослідників.
Аналіз плинності кадрів	Аналізуючи показники плинності кадрів, можна оцінити ефективність мотиваційних заходів на підприємстві. Висока плинність може вказувати на проблеми з мотивацією.	Переваги: об'єктивний показник, що легко піддається кількісній оцінці; дозволяє виявити проблеми мотиваційної системи в широкому масштабі. Недоліки: плинність кадрів може залежати від зовнішніх факторів, таких як ринкові умови або кон'юнктура.
Фокус-групи	Групові дискусії з працівниками дозволяють обговорити мотиваційні фактори та їх вплив на продуктивність. Фокус-групи сприяють виявленню колективної думки.	Переваги: глибоке розуміння колективної мотивації; можливість швидкого виявлення основних проблем та ідей для вдосконалення. Недоліки: у групах може виникати тиск односторонності, що заважає деяким учасникам висловлювати чесну думку; організація фокус-груп потребує часу та

		ресурсів.
Аналіз результативності	Вивчення показників результативності працівників та їхнього розвитку в контексті різних мотиваційних стимулів дозволяє оцінити вплив цих стимулів на продуктивність праці.	

Джерело: [7], [10], [12], [16]