

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДВНЗ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування**

073 - Менеджмент

Форма навчання очна (денна)
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу»

(назва теми)

Здобувача: Кривопиші Аліни Олександрівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кан.ек.н., доц. Поплавська О.М.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та
адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кривопиша Аліна Олександрівна

_____ очної (денної) _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Формування системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " 2023р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-прикладні засади мотивації персоналу
Розділ 2	Дослідження системи мотивації компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Розділ 3	Пропозиції з удосконалення системи мотивації у компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Об'єкт дослідження:	Основною метою є поглибити науково-методичні засади проблеми розробки систем мотивації та розробити практичні рекомендації щодо формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу.
Предмет дослідження:	Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Основною метою є поглибити науково-методичні засади проблеми розробки систем мотивації та розробити практичні рекомендації щодо формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

Розділ 1

Навести концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах; розкрити сутність теорії поколінь та розкрити особливості мотивації різних вікових груп за допомогою наведених теорій та практик; надати методичні підходи до оцінювання результативності мотивації персоналу.

Розділ 2

Надати загальну характеристику ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»; дослідити систему мотивації компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» та її вплив на економічну діяльність; провести оцінку результативності системи мотивації компанії, провести дослідження ефективності мотивації співробітників компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Розділ 3

Розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації компанії з урахуванням вікових особливостей; проведення оцінки ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення систем мотивації ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

**Завдання
підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

(О.М.Поплавська)

«_____» _____ 20__р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

(А.О.Кривошиша)

«_____» _____ 20__р.

Реферат

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ
ВІКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ**

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти формування системи мотивації, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 110 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі 34 таблиці, 7 рисунків. Під час написання використано 67 джерел. Робота містить 1 додаток. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези виступу у III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції».

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу.

Основною метою є поглибити науково-методичні засади формування систем мотивації та розробка практичних рекомендацій щодо посилення мотивації персоналу з врахуванням їх вікових особливостей.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу.

Завдання магістерської роботи:

- визначити концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах;
- дослідити особливості мотивації різних вікових груп;
- провести аналіз системи мотивації персоналу в компанії ТОВ «Кернел-Трейд»;
- оцінити ефективність наявної системи мотивації у компанії ТОВ «Кернел-Трейд»;
- запропонувати методи удосконалення системи мотивації персоналу компанії з врахуванням вікових категорій;

- обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованих методів.

Наукова новизна полягає у розробці програми заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд».

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості застосування даних заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд».

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: мотивація персоналу, вікові особливості персоналу, програми мотивації, задоволеність працівників, програми навчання, конкурентоспроможність компанії

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Кривопиші Аліни Олександрівни

на тему **Формування системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу**

1. Актуальність теми:

Робота підготовлена на актуальну тему, що тісно переплетена як з економічними, так і соціальними аспектами функціонування будь-якої організації. Врахування в управлінні персоналом мотиваційних установок різних вікових груп дозволяє підвищити результативність діяльності працівників, створює передумови для якісного професійного розвитку та привабливої корпоративної культури. Базування практик мотивації на засадах теорій поколінь сприяє розширенню інклюзивного управління.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

До позитивних рис роботи слід віднести узагальнення та структурування поведінкових характеристик поколінь та підходів до мотивації; здійснення аналізу, виявлення переваг та недоліків в діяльності компанії та політиці мотивації персоналу; розробці рекомендацій щодо посилення мотивації з урахуванням теорій поколінь, що адаптована під потреби ТОВ «Кернел-Трейд».

3. Наявність самостійних розробок автора:

Самостійними розробками автора є проведення опитування та інтерпретація його результатів, проєкт удосконалення системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Цінним є теоретичні узагальнення про особливості мотивації працівників різних вікових груп. Також результати дослідження були апробовані на науковій конференції. Практична значущість полягає у розробці та обґрунтуванні заходів з удосконалення системи мотивації працівників, враховуючи потреби, ціннісні настанови працівників різного віку.

5. Наявність недоліків:

До недоліків роботи слід віднести відсутність економічного обґрунтування альтернативних заходів з удосконалення мотивації працівників.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Науковий керівник

Поплавська О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“___” листопада 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Кривопиші Аліни Олександрівни
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

Тема
«Формування системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Робота є актуальною, оскільки присвячена адаптації системи мотивації персоналу до вікових особливостей, що враховує різні потреби та цінності поколінь працівників. Автор детально проаналізувала теорії мотивації, поколінь та оцінювання результатів, що свідчить про обґрунтованість та значимість цієї проблематики для компанії.

Якість проведеного дослідження

Робота містить систематичний аналіз теоретичних концепцій та практичних аспектів систем мотивації. Дослідження підтверджує важливість розуміння вікових особливостей працівників для побудови ефективної системи мотивації в компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Автор систематично висвітлила та проаналізувала різні підходи до мотивації, що дозволило виявити найбільш реальні теорії, а також глибше розібратися в потребах та цінностях різних поколінь працівників. Розроблені заходи для поліпшення системи мотивації з урахуванням вікових відмінностей є досить обґрунтованими.

Зауваження

Незважаючи на глибокий аналіз, у роботі не наведені практичні приклади успішної реалізації запропонованих мотиваційних програм у великих компаніях. Також не враховані можливі ризики або перешкоди при впровадженні запропонованих заходів.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації роботи мають практичне застосування для підвищення ефективності системи мотивації в компанії, зокрема, удосконалення програм навчання, адаптованість програм для старшого покоління, та організація корпоративних заходів.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (*за наявності*) _____

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретико-прикладні засади мотивації персоналу.....	6
1.1. Концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах.....	6
1.2. Особливості мотивації різних вікових груп: теорії та практики.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності мотивації Персоналу.....	20
Розділ 2. Дослідження системи мотивації компанії ТОВ «Kernel -Treyd».....	34
2.1. Система мотивації компанії ТОВ “Кернел-Трейд» та її вплив на економічну діяльність.....	34
2.2. Аналіз системи мотивації компанії ТОВ “Кернел-Трейд».....	42
2.3. Дослідження ефективності мотивації співробітників компанії ТОВ “Кернел- Трейд».....	59
Розділ 3. Пропозиції з удосконалення системи мотивації у компанії ТОВ “Кернел- Трейд».....	75
3.1.Проект удосконалення системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу.....	75
3.2. Конкретизація та обґрунтування пропозицій щодо удосконаленн ясистеми мотивації.....	79
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації компанії ТОВ “Кернел-Трейд».....	91
Висновки.....	97
Список використаної літератури.....	100
Додатки.....	108

ВСТУП

Дослідження теми мотивації персоналу з урахуванням вікових категорій є дуже **актуальним завданням** в сучасному бізнес-середовищі. Оскільки мотивація персоналу є ключовим аспектом успішності організації, розуміння та адаптація мотиваційних факторів до різних вікових категорій працівників стає стратегічно важливою задачею. Системи мотивації, які наразі використовуються в організаціях доволі обмежені і мало враховують уподобання, мотиви та потреби працівників залежно від їх вікових категорій. Це може призвести до знецінення праці та зниження зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, а також не стимулює персонал приймати участь у розвитку компанії. Ігноруючи формування сучасних систем мотивації компанії втрачають значні доходи та прибуток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує те, що вікові особливості персоналу впливають на його мотивацію. Вивченням питання мотивації займалися ряд зарубіжних та українських науковців, таких як Крістофер П. Барнс, Фредерік Герцберг, Дуглас Макгрегор, Лопушняк Г.С.[48], Леонтенко О.М.[44], Колот А.М.[39], Цимбалюк С. О.[64], Донець Д.В.[45], Щетініна Л.В.[66], Данилевич Н.С.[33], Поплавська О.М.[32] та багато інших.

Було встановлено, що мотивація праці змінюється з віком. Так, молоді працівники, як правило, більш мотивовані на досягнення, кар'єрне зростання і самореалізацію. Працівники середнього віку більш мотивовані на матеріальне забезпечення і соціальні гарантії. Працівники старшого віку більш мотивовані на визнанні і повагу. У дослідженні зазначалося, що українські компанії при мотивуванні рідко враховують такі аспекти, як культурні особливості, економічний контекст, покоління та індивідуальні потреби. Організації повинні впроваджувати індивідуалізовані підходи до мотивації, щоб забезпечити задоволеність та продуктивність свого персоналу, а також зберегти талановитих працівників у конкурентному ринковому середовищі.

Основною метою є поглибити науково-методичні засади формування систем мотивації та розробка практичних рекомендацій щодо посилення мотивації персоналу з врахуванням їх вікових особливостей.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування системи мотивації з врахуванням вікових особливостей персоналу.

Завданнями магістерської кваліфікаційної роботи є: визначити концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах; дослідити особливості мотивації різних вікових груп; провести аналіз системи мотивації персоналу в компанії ТОВ «Кернел-Трейд»; оцінити ефективність наявної системи мотивації у компанії ТОВ «Кернел-Трейд»; запропонувати методи удосконалення системи мотивації персоналу компанії з урахуванням вікових категорій; обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованих методів.

Серед методів дослідження були використані: теоретичні методи (обґрунтування сутності мотивації персоналу); статистичні, аналізування та прогнозування (аналіз та прогнозування можливих проблем в компанії); спостереження (дослідження ефективності наявної системи мотивації в компанії); графічні (наочне представлення результатів дослідження).

Наукова новизна полягає у розробці програми заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості застосування даних заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

Характер виконання кваліфікаційної роботи в ініціативному форматі.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов

конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» (тези доповіді додаються).

Результати дослідження **опубліковано** в:

- Збірник доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» – «Формування системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу для компаній аграрного сектору».

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані офіційних сайтів, фінансові звіти організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах

В сучасних умовах мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні цілей компанії. Ефективні системи мотивації підвищують залученість працівників у виконання своєї роботи, покращують продуктивність, підвищують задоволеність роботою та зменшують плинність кадрів.

Ефективне управління людськими ресурсами передбачає розуміння людських потреб. Тільки розуміючи і знаючи, що спонукає співробітників до тих чи інших дій в процесі їх трудової діяльності, можна знайти способи їх мотивування.

У сучасних умовах мотивувати персонал стає дедалі складнішим завданням. Це пов'язано з низкою факторів, серед яких:

- Зміна цінностей і потреб працівників. У сучасному суспільстві люди все більше цінують самореалізацію, розвиток і самодостатність. Тому перед організаціями стоїть завдання створити середовище, яке відповідає цим потребам.

- Зростання конкуренції. У сучасному світі організації конкурують не лише за ресурси, але й за компетентних працівників. Це вимагає від організацій розробки ефективних систем мотивації для залучення та утримання талановитих працівників.

- Швидкі зміни в навколишньому середовищі. Сучасне суспільство характеризується постійними змінами. Це вимагає від працівників адаптивності та готовності до навчання. Організації повинні створити середовище, яке сприяє розвитку цих компетенцій у своїх співробітників.[50]

На мою думку, цілком правильно буде сказати, що новітні підходи до мотивації персоналу визнають важливість розуміння потреб та мотивацій кожного окремого працівника. Індивідуальний підхід у мотивації працівників дозволяє

створювати більш ефективні системи, які враховують унікальність кожної особистості.

Також врахування потреб окремих працівників у мотиваційних програмах може значно підвищити рівень задоволення працівників від своєї роботи, збільшити їхню залученість та відданість компанії. Це, в свою чергу, може позитивно позначитися на продуктивності праці та загальному успіху організації.

Основні концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах наведені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах

Підходи	Сутність підходів	Теорії
Змістовні підходи	Уявлення про те, що мотивація персоналу визначена його потребами	Теорії Маслоу, Мак-Клелланда Герцберга
Процесуальні підходи	Мотивація як процес, у якому кожна людина визначає що і як їй робити	Теорії Врума, Адама і Портера-Лоулера
Ситуаційні підходи	Ефективність мотивації залежить від конкретних ситуацій	Теорії Хаймана і Герцберга, теорія справедливості і теорія очікувань.

Джерело: складено на основі[25],[43]

А. Маслоу у своїй теорії визначив, що у основі мотивації діяльності людини лежать п'ять категорій потреб у такій послідоовності:

1) Фізіологічні потреби: потреби, необхідні для підтримки життєдіяльності організму людини (наприклад їжа, вода, житло, відпочинок тощо).

2) Потреби в безпеці: потреба захистити себе від фізичних і психологічних небезпек з боку оточення та мати впевненість у майбутньому.

3) Соціальні потреби: бажання належати до соціальної групи (сім'ї, друзів, колег), мати відчуття соціальної взаємодії та підтримки.

4) Потреба у самоповазі: особисті досягнення, самоповага, компетентність, визнання та повага з боку інших..

5) Прагнення до самовираження: бажання проявити себе, показати свої таланти і розвиватися як особистість.[54]

Згідно з теорією Маслоу, перші дві групи потреб є первинними (потребують задоволення в першу чергу), тоді як інші три - вторинними.

Я вважаю, що більшість людей живуть з бажаннями першого і другого рівня, але значно менше людей мають бажання третього і четвертого рівня, і дуже мало - найвищого рівня. Задоволені бажання не мотивують поведінку, але вони можуть спровокувати формування бажань вищого рівня. У зв'язку з цим менеджерам необхідно розробляти такі системи мотивації, які дозволять працівникам підтримувати інтерес до роботи та максимізувати їх творчий потенціал.

Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда схожа на мотиваційну модель Маслоу, але є її скороченою версією. Його мотиваційна модель фокусується на потребах вищого порядку. Він стверджував, що працівники мають три бажання. Це: потреба у владі, яка проявляється у бажанні впливати на інших; потреба в успіху, яка задовольняється успішним виконанням завдання; і потреба в причетності, яка проявляється у бажанні працівника брати участь у вирішенні важливих організаційних проблем.[29] Менеджери повинні визначати потреби своїх працівників, а потім обирати варіанти мотивації, які найкраще сприятимуть досягненню цілей працівника та організації.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга - це модель мотивації, заснована на індивідуальних потребах.

До першої групи належать гігієнічні фактори. Ці фактори пов'язані з робочим середовищем і включають компанію, зарплату, умови праці, стиль управління, міжособистісні стосунки та гарантії зайнятості. На думку Герцберга, якщо керівництво організації не приділяє достатньої уваги цим факторам, люди не будуть задоволені своєю роботою. Однак задоволення цих факторів саме по собі не створить задоволеності роботою і не мотивує людей. До другої групи належать мотивації, які так чи інакше пов'язані з характером роботи. До них відносяться виконання роботи, визнання результатів роботи, професійний розвиток і відповідальність за конкретну роботу. Однак відсутність або недостатність цих

мотивацій не призводить до незадоволеності роботою.[29] Навпаки, наявність цих мотивів може підвищити задоволеність працівників роботою і дозволити їм працювати більш ефективно. Щоб успішно мотивувати працівників, менеджери повинні забезпечити наявність як гігієнічних, так і мотиваційних факторів.

Теорія очікувань Врума базується на очікуваннях щодо певних подій. Наприклад, випускники очікують, що після закінчення навчання вони знайдуть роботу. Згідно з цією теорією, мотивація залежить від таких факторів: очікування результатів, винагорода від результату, цінність винагороди. Керівники повинні розуміти потреби своїх співробітників і винагороджувати їх належним чином. Крім того, для ефективної мотивації менеджери повинні встановити взаємозв'язок між досягнутими результатами та винагородою.[28]

Згідно з теорією справедливості С. Адамса, працівники суб'єктивно порівнюють винагороду, яку вони отримують за свої зусилля, з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо працівник вважає, що його колеги платять більше за ту саму роботу, він відчуває психологічний стрес, що може призвести до зменшення зусиль. Практичне значення теорії справедливості Адамса полягає в тому, що працівники намагатимуться зменшити інтенсивність своєї роботи доти, доки не переконаються, що їхня винагорода є достатньою.[10]

Всеохоплююча теорія Портера і Лоулера включала цінність винагороди, зв'язок між зусиллями і винагородою, а також природу, здібності і ролі працівників. Портер і Лоулер розглядали винагороду і справедливість, яку люди сприймають від неї, як відсутню ланку між продуктивністю і задоволеністю в моделі Врума.[29] Вони також зазначили, що внутрішні винагороди, які задовольняють потреби вищого порядку, з більшою ймовірністю призведуть до задоволення і більшої мотивації, ніж зовнішні винагороди. Один з найважливіших висновків моделі полягає в тому, що продуктивна робота веде до задоволеності працівників, а не навпаки, як вважалося раніше.

Я вважаю, що теорія Портера і Лоулера має ряд переваг. По-перше, вона є досить реалістичною і відповідає тому, як мотивація працює в реальному світі. По-друге, вона є досить всебічною і враховує різні фактори, які впливають на

мотивацію. По-третє, вона є досить практичною і може бути використана для розробки ефективних систем мотивації.

Однак, теорія Портера і Лоулера також має деякі недоліки. По-перше, вона є дещо складною і може бути важкою для розуміння. По-друге, вона не враховує індивідуальні відмінності між працівниками. По-третє, вона не враховує вплив зовнішніх факторів на мотивацію.

Незважаючи на ці недоліки, я вважаю, що теорія Портера і Лоулера є цінним інструментом для менеджерів. Вона може допомогти їм краще зрозуміти, як мотивувати своїх працівників, щоб вони досягали високих результатів.

Проаналізувавши існуючі теорії мотивації, можу зазначити що, вони є вельми цінними у розумінні та використанні для підвищення ефективності та задоволеності працівників у різних сферах діяльності. Я вважаю, що класичні теорії, наприклад, теорія Герцберга про ієрархію потреб або теорія Маслоу про потреби, відображають важливі аспекти внутрішніх факторів мотивації, таких як потреби у самореалізації та визнанні. З іншого боку, існують сучасні теорії, як наприклад, теорія самовизначення або теорія очікувань. Вони допомагають у розумінні важливості внутрішнього волевиявлення та очікувань у формуванні мотивації працівників.

Я вважаю, що врахування різноманітних теорій мотивації та їх адаптація до конкретних ситуацій є ключовим фактором у створенні ефективних програм мотивації, які задовольняють потреби різних працівників та сприятимуть досягненню спільних цілей організації.

1.2. Особливості мотивації різних вікових груп: теорії та практики

Ніл Хоу і Вільям Штраус, американські засновники теорії поколінь, заявили, що моделі поведінки людей одного віку в різні історичні періоди значно різнилися, і це було пов'язано з впливом зовнішніх економічних, соціальних і політичних факторів, які в кінцевому підсумку мали помітний вплив на розвиток суспільства.[15] Суспільство формується людьми, у яких одночасно зростає

сприйняття загальної картини світу, спільного бачення, світогляду і цінностей. Відмінності між різними поколіннями щороку носять приблизний характер, і думки експертів про чітку дату переходу від одного покоління до іншого, як правило, дещо різняться, але для визначення найбільш ефективного мотиваційного підходу, який може бути застосований до сучасних уявлень нового покоління, необхідно розрізнити і враховувати цінності і особливості різних поколінь. Крім того, важливо врахувати характеристики попередніх поколінь, щоб простежити суттєві відмінності між ними.[22]

"Теорія поколінь" є дієвим інструментом для керівників організацій, який сприяє розумінню важливих цінностей різних вікових груп і використанню спеціальних методів мотивації, адаптованих до характерних особливостей цих поколінь. Що декілька десятиліть, важливо проводити обширні дослідження, які допомагають молодим працівникам краще розуміти, з ким вони мають справу, коли закінчують навчання та приєднуються до роботи. Кожне покоління вносить незамінні цінності, які можуть бути корисними для організації на кожному етапі розвитку.[64]

У кінці ХХ століття теорію поколінь розробили Нейл Хоу та Вільям Штраус. Американський демограф і історик у подробицях описали кожен цикл та архетип, детально розглядаючи характеристики кожного покоління. Поняття "покоління" визначалося як група людей, народжених протягом приблизно 20-річного періоду. Покоління визначалося на основі наступних критеріїв:

- 1) Приналежність до одного історичного періоду.
- 2) Спільні переконання та дії.
- 3) Почуття приналежності до цього покоління.[35]

Є 6 поколінь людей, що живуть сьогодні, а саме: мовчазне покоління, покоління бейбі-бумерів та покоління Х, Y, Z, Альфа. На кінець 2023 року покоління переможців майже відійшло у минуле (Рис. 1.1). Роки народження різних поколінь з різних джерел дещо відрізняється в залежності від географії, важливих подій в історії, пов'язаних з розвитком цінностей між поколіннями, і поточних тенденцій.

У подальшому дослідженні я притримуюсь послідовності років зображеної на рисунку 1.1

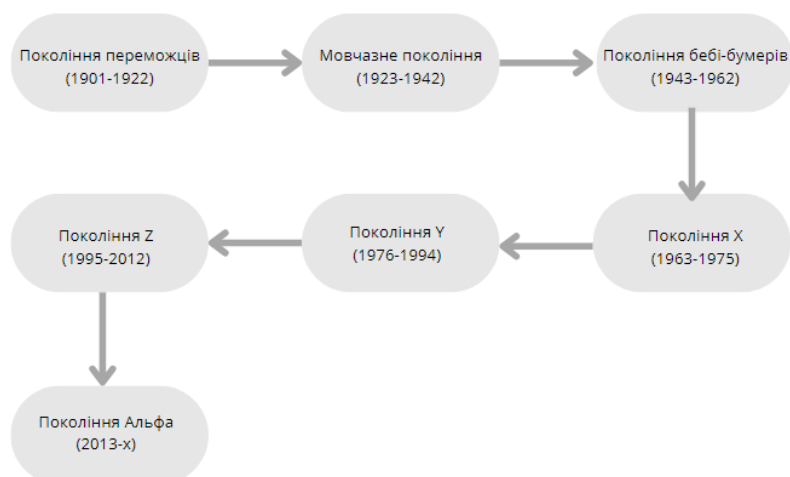


Рисунок 1.1- Розподіл років народження у відповідності до поколінь
Джерело: розроблено автором на основі [16],[3]

Штраус і Хоу думали про групу людей, народжених у віці до 1 покоління протягом майже 20 років. Перша стадія це -дитинство, потім юність, середній вік, старість.[1] Наступні 3 критерії є загальними для кожного покоління:

- 1) представники одного покоління належать до одного історичного періоду і стикаються з одними і тими ж важливими історичними подіями;
- 2) представники одного покоління поділяють певні дії і спільні переконання;
- 3) представники одного покоління, що володіють досвідом і знаннями про свої характеристики, поділяють почуття приналежності до певного покоління.

Надалі розглянемо характеристики кожного покоління, які популярні на ринку праці - покоління X (народжені між 1963 і 1975 роками). Зазвичай представників цього покоління характеризує бажання до незалежності. Вони отримали прізвисько "latch-key kids" (особи, які замикали двері ключем на шиї),

оскільки багато з них вирости в умовах, коли батьки були постійно на роботі. Ця ситуація сприяла розвитку у них навичок самостійності та самопіклування.[51]

Під впливом ряду подій та життєвого досвіду, представники покоління X стали відомі своєю глобальною свідомістю, високим рівнем мудрості, незалежністю, цілеспрямованістю, конкурентоспроможністю, економічністю, прагматичністю та стійкістю. Вони - люди енергійні та відповідальні, здатні до самоосвіти, креативного мислення та гнучкості в розвитку своєї кар'єри. Це люди, які вміють вирішувати складні завдання під тиском і більше націлені на самостійність на робочому місці. Для них важливість якості та комфорту матеріальних благ, вибір і витрати часу на них мають першорядне значення. Збалансованість між роботою і сім'єю також має вагому роль.[46]

Покоління X має міцну базу знань та досвіду, і поступово мотивується для професійного зростання. Але їх може бути важко перекваліфікувати чи переосвітити, особливо в порівнянні з іншими поколіннями. Ці люди також входять до категорії активних користувачів соціальних мереж, особливо після покоління Y.[2]

Покоління Y (народжені між 1976 та 1994 роками), відомі також як міленіали, представлені поколінням, яке з самого народження характеризується своєю сучасністю, комунікабельністю, вільністю, амбіціями і здатністю до змін та швидкої адаптації до нововведень у корпоративному середовищі. Вони проявляють відмінні навички в навчанні, високий рівень конкурентоспроможності та вміють ефективно обробляти великий обсяг інформації.[7]

На мою думку, знаходження інноваційних підходів до створення позитивного робочого середовища є доволі ефективним методом мотивації для цього покоління. Наприклад, міленіали часто мають особливий інтерес до взаємного визнання. Винагороди та позитивні відгуки можуть стимулювати не тільки окремих співробітників, але й всю команду.

Також можу зазначити, що міленіали часто цінують підтримку команди, і, отже, багато з них прагнуть, щоб їх визнавали та винагороджували частіше, ніж інших. У роботі цих людей важко зацікавити їх з далекої точки зору, і вони люблять

миттєві нагороди. Вони не люблять починати професійне зростання з найнижчого рівня і очікують підвищення по службі через кілька років, їх основним орієнтиром є миттєве зростання. Їх сильне прагнення до постійного розвитку-це, мабуть, найбільша відмінність між ними та всіма іншими поколіннями.

Наступним доречно розглянути покоління Z (1995-2012), або покоління "Яя" (Generation MeMeMe).[20] Це новатори молодого покоління, які інтуїтивно розуміють нові технології, дуже швидко розпізнають інформацію, живуть і працюють дистанційно 24 години на добу. Представники покоління Z, як правило, мають багато обов'язків і можуть приймати рішення миттєво. Вони мотивовані соціальними нагородами, керівництвом та постійними відгуками. "Зети" можуть легко перемикатися між ними і виконувати певну роботу одночасно, але вони часто схильні змінювати вид діяльності, оскільки не можуть зосередити свою увагу на одній задачі протягом тривалого періоду часу. Мета покоління Z- гнучкість у розподілі робочого часу (слово "робота" означає набір завдань, які необхідно виконати ефективно і в строк, а не протягом певного періоду часу), розвиток кар'єри (налаштовані реалізовувати відразу кілька кар'єрних планів). Це покоління росте в світі ігор, де завжди можна переграти рівні, та додатків, що завжди забезпечують можливість відновити резервні копії з хмари. Це впливає на їхнє сприйняття помилок у житті, через що вони ставляться до них з легкістю.

Представники цього покоління звикли до того, що на початкових рівнях ігор можна швидко досягти успіху та отримати нагороди, а також, опублікувавши цікавий пост в Instagram або Facebook, здобути багато "лайків" і підписників за короткий час. Вони очікують подібних швидких перемог і визнання в роботі.

У наукових джерелах покоління Z характеризують як - перше покоління останні 100 років, яке виховане з дорослим ставленням до багатьох аспектів життя. Вони мають своєрідну впевненість і фінансову грамотність, проявляють зацікавленість у екологічних питаннях і виявляють толерантність та соціальну відповідальність.[6] Я погоджуюсь з цими твердженнями і також хочу додати, що для представників цього покоління важлива самореалізація, а не лише кар'єрний ріст. Тому, більше ніж інші, вони акцентують увагу на створенні власного бренду

або розпочинанні власного бізнесу. Існує багато прикладів успішних однолітків, які стали відомими і здобули багатство завдяки соціальним мережам.

Альфа-покоління-це нинішнє покоління, яке народилося після 2013 року. Австралійський вчений і соціолог Марк МакКріндл запропонував саме цю назву, тому що X, Y і Z - останні літери латинського алфавіту, а перша буква дали поколінню, яке з'явилося у 21 столітті, "Альфа" - це результат переосмислення і "обнулення" всіх слабких і сильних сторін своїх попередників. Очікується, що до 2025 року їх число досягне майже 20 мільярдів, що зробить їх найбільшим поколінням в історії.[39] Вони вважаються найбільш фінансово безпечними і технічно грамотними. Любов до ігор і технологій робить гейміфікацію стандартним процесом навчання. Покоління Альфа, що виявляє розсіяну увагу, навряд чи поступиться нормальній системі освіти: ті методи, які працювали для попередніх поколінь, скоріш за все не будуть працювати на Альфах. Використання технологій розширеної і віртуальної реальності робить освіту для цього покоління більш доступною та мобільною. Можна спрогнозувати, що представники "Альфа" будуть працювати довше, намагаючись розвивати навички м'яких вмінь для адаптації до швидкозмінної реальності.[34]

Я вважаю, ми можемо передбачити той факт, що Альфи ймовірно, матимуть кращий стан здоров'я. Свідомий підхід до споживання та турбота про навколишнє середовище сприятимуть формуванню здорових звичок серед представників покоління "Альфа". Освіта, яка має пріоритет перед будь - яким з її попередників, впливає на рівень доходу та здатність задовольняти основні потреби-краще харчуватися та забезпечувати хорошу медичну допомогу. Це покоління не буде вимагати тої ж структури влади, ієрархії чи традиційного підходу до управління, яке було у їх попередників. Вони цінують індивідуальність і потребують індивідуального підходу. Важливо враховувати, що концентрація уваги представників покоління "Альфа" становить лише 1 секунду. У їхньому світі інформаційні зображення відіграють більшу роль, ніж текст, тому вони краще сприймають інформацію, яку можна подати за допомогою інфографіки. [17]

З розвитком інформаційних технологій "Альфи" будуть прагнути створити стійкий та соціально відповідальний глобальний простір, де велика увага приділяється питанням екології, боротьби з тероризмом і ефективного використання ресурсів. Однак важливо враховувати, що формування покоління "Альфа" триватиме приблизно до 2025 року, тому їхні цінності та переконання можуть ще змінитися.

На мою думку, мотивація покоління Альфа, буде значно відрізнятись від попередніх поколінь через швидкий технологічний розвиток, який впливає на їхні цінності, сприйняття світу та бажання. Я вважаю, що це покоління народилося в еру, коли цифрові технології стали невід'ємною частиною повсякденного життя, тому вони вже змалку звикли до швидкого доступу до інформації та інтерактивних засобів комунікації. Покоління Альфа може виявляти інтерес до відкриття нових можливостей, технологій та креативності. Їхні погляди на роботу та навчання можуть бути вплинуті необмеженим доступом до інформації та різноманітних засобів навчання через технології.

З огляду на проблеми мотивації і взаємодії представників різних поколінь на роботі, порівнюючи їх, можна побачити як відмінності, так і подібності. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Основні характеристики поколінь

Покоління	Основні характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Покоління X	Незалежність, трудоголізм, прагматизм, індивідуалізм	Цілеспрямованість, працездатність, високий ступінь відповідальності, незалежність, вміння якісно виконувати рутинні завдання, стресостійкість	Швидке вигорання у тому випадку, якщо їх роботу постійно контролюють, не схильні до перекваліфікації

Продовження таблиці 1.2

Покоління Y	Амбітність, незалежність, прагнення до постійного кар'єрного розвитку, надання переваги миттєвому отриманню винагороди за виконану роботу, комунікабельність	Нестандартне мислення, здатність швидко адаптуватися до змін, вміння працювати з великою кількістю даних	Не зацікавленість віддаленою перспективою, високі кар'єрні очікування, надання переваги миттєвій винагороді, не подобається починати кар'єру з низьких посад
Покоління Z	Гіперактивність, економічна грамотність, несприйняття жорсткої ієрархії, важливість самореалізації	Миттєве ухвалення рішень, прагнення до постійного навчання і самоосвіти, ефективне використання ІКТ, креативний підхід до виконання поставлених задач	Нездатність концентрувати увагу на одній задачі довгий час, недостатньо розвинені навички критичного мислення, схильність часто змінювати види діяльності
Покоління Альфа	Матеріальна забезпеченість, технологічна грамотність, головною цінністю є персоналізація та індивідуальний підхід	Нестандартний підхід до вирішення завдань, відсутність страху робити помилки та експериментувати	Розсіяна увага

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Покоління X, як правило, лояльно ставиться до компаній, які пропонують і заохочують як формальні, так і неформальні можливості для зростання та розвитку. Наприклад, вони можуть посилити свій вплив, працюючи один на один з міленіалами та поколінням Z, або заохочуючи їх до наставництва молодших членів команди, організовуючи тренінги.

У деяких джерелах зазначається, що фіксована заробітна плата - хороша ідея, оскільки покоління X розглядає гроші як гарантію особистої та сімейної стабільності [62]. Але на мою думку, фіксована заробітна плата може мати обмежений вплив на мотивацію покоління X, яке вважається гнучким та шукає різноманіття у винагородах та стимулах на роботі. Я вважаю, що це покоління

виявляє більший інтерес до індивідуальних підходів у винагородах та можливості заробляти більше за результатом своєї праці.

Фіксована зарплата, яка не змінюється в залежності від результатів чи внеску працівника, може не стимулювати представників покоління X до більшого залучення та результативності. Вони частіше оцінюються за свої досягнення та бажають мати можливість заробляти більше, якщо вони вносять більший внесок у компанію.

Працівники повинні бути поінформовані про можливості додаткового навчання та включені в програми ротації. Їм також слід надавати більше автономії. Роз'яснення конкретних зон відповідальності та індивідуальних завдань допоможе таким працівникам бути більш продуктивними. Бажано включати "іксів" у регулярні тренінги для покращення їхніх навичок.

Використання новітніх технологій, робота в команді та точна постановка цілей є дуже важливими для покоління Y. Міленіали дуже активні, завжди самомотивовані і здатні працювати в режимі багатозадачності. Міленіали також цінують особисту увагу і потребують підтримки, порад і зворотного зв'язку від своїх менеджерів. У роботі з даним поколінням допоможе система грейдів. Співробітники можуть визначити свій поточний рівень компетенції і зрозуміти, як їм потрібно вдосконалюватися, щоб перейти на наступний рівень і отримати підвищення.[33]

Міленіали звикли працювати в команді. У більшості випадків вони виростили без інтернету, а їхні комунікативні навички більш розвинені, ніж у молодших поколінь. Вони схильні ігнорувати правила, тому слід уникати введення дрес-кодів і фіксованих графіків. Ще однією особливістю працівників-міленіалів є те, що вони люблять грати в ігри, оскільки виростили в середовищі комп'ютерних технологій, що стрімко розвиваються. Цей факт лежить в основі таких процесів, як "гейміфікація". «Гейміфікація - це використання мислення та динаміки ігор для залучення аудиторії до навчання, вирішення бізнес-проблем, розробки стратегій та ігрової поведінки.»[30] Сьогодні багато навчальних курсів та тренінгів проводяться у

формі ігор, де учасники повинні застосувати знання, отримані в грі, щоб правильно виконати конкретне завдання.

Співробітники-міленіали будуть зацікавлені, якщо компанія має чітку та привабливу корпоративну культуру, чітко визначену місію та цінності, а також певні традиції.[9] Я вважаю, щоб заохотити міленіалів, потрібно пропонувати бонус за кожен результат вище середнього на невеликій роботі. Міленіали прагнуть постійного кар'єрного розвитку, тому їх слід включати в програми ротації. Міленіали також хочуть отримувати зворотній зв'язок від інших про все. Вони цінують свою індивідуальність.

Щодо покоління Z, то головними якостями є прагнення до безперервного навчання та креативність. Їм потрібно давати творчі завдання, щоб вони отримували максимальну віддачу від своєї роботи. Монотонна робота з великими обсягами даних може бути складною для "зумерів". Така функція демотивує їх. Тому від великої кількості звітів слід відмовитися, оптимізувати або автоматизувати їх, щоб зменшити частоту введення даних. Ще один важливий фактор, що впливає на мотивацію покоління Z, - чи можна урізноманітнити роботу, щоб вони не були постійно зосереджені на одному процесі. Зустрічі повинні бути віртуальними або принаймні пропонуватися як варіант, а в ідеалі вони повинні мати можливість конструктивно оскаржувати або ставити під сумнів рішення керівника. Нижче представлені узагальненні підходи, щодо мотивації окремих поколінь. (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Підходи до управління та мотивації на основі теорії поколінь

Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
<ul style="list-style-type: none"> - Додаткове професійне навчання - Участь у програмах ротації - Відкрите висловлення вдячності 	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкий графік робочого часу - Навчання та тренінги у форматі ігор - Взаємне визнання та отримання фідбеку від колег, оцінювання рівня досягнень 	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкий робочий графік - Вигоди та компенсації, - пов'язані зі здоровим способом життя та охороною здоров'я

Продовження таблиці 1.3

<ul style="list-style-type: none"> - Можливість приймати участь у прийнятті управлінських рішень - Проведення регулярних атестацій 	<ul style="list-style-type: none"> - Нагороди за будь-які досягнення та виконання невеликих завдань - Не жорсткий контроль 	<ul style="list-style-type: none"> - Максимально індивідуалізований підхід - Участь у різних проєктах та можливість вільного переходу між ними - Відсутність жорсткого контролю
--	--	--

Джерело: складено автором на основі [30]

Варто зазначити, що це типовий розподіл підходів до мотивації певних поколінь і я частково з ним не погоджуюсь. Я вважаю, що у сучасних умовах для роботодавця вкрай важливо брати до уваги не лише особливості кожного окремого покоління, а також їх спадкові риси, і розробляти стратегії, які враховують як сильні, так і слабкі сторони різних поколінь працівників. Використовуючи цю стратегію як корисний інструмент, можна вирішувати широкий спектр завдань, включаючи структурування інтерв'ю при підборі кандидатів, відбір персоналу з урахуванням поколінних особливостей, а також формування політики компанії з урахуванням розподілу представників конкретних поколінь.

1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності мотивації персоналу

Успішні організації належним чином розуміють, наскільки важливим є стимулювання свого персоналу для досягнення поставлених цілей та завдань. Вони приділяють значний обсяг уваги розробці та впровадженню різноманітних мотиваційних програм, визнаючи їх ключову роль у підтримці високого рівня продуктивності та залученості працівників.

Проте, для забезпечення ефективності цих програм, необхідно ретельно вивчати їхню результативність. Методи оцінювання результативності мотивації

персонау стають важливими кроками для забезпечення того, що витрати та зусилля, вкладені в мотиваційні ініціативи, відплачувалися значущим покращенням продуктивності та задоволенням працівників.

Зрозуміле та систематичне оцінювання допомагає ідентифікувати, які мотиваційні засоби найбільше сприяють досягненню бажаних результатів та допомагають привернути та утримати талановитих співробітників. В процесі оцінювання можливо виявити слабкі місця та недоліки в існуючих програмах та розробити стратегії для їх подальшого удосконалення. Це дозволяє організаціям ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити стале покращення у сфері мотивації персоналу.[11]

Виділяють декілька основних підходів до оцінювання ефективності мотивційних програм. Приклади таких методик наведені у таблиці 1.4

Таблиця 1.4 - Методи оцінювання ефективності мотиваційних програм

Методи оцінювання ефективності мотиваційних програм	
Метод	Інструменти
Оцінка відновлення мотивації	- Опитування; - Інтерв'ю; - Аналіз робочої продуктивності;
Оцінка задоволеності персоналу	- Опитування про задоволеність; - Фокус-групи; - Аналіз звітів та коментарів;
Оцінка результатів	- Ключові показники продуктивності; - Фінансові показники; - Об'єктивні метрики;
Порівняльний аналіз	- Дані ділянок бізнесу; - Статистика ринку;
Внутріні аудити та оцінки	- Системи управління; - Бізнес-процеси;

Джерело: складено на основі [52],[18]

Метод, спрямований на оцінку відновлення мотивації персоналу, націлений на вимірювання ефективності мотиваційних заходів у відновленні та підтримці високого рівня мотивації працівників після їхнього впровадження. Цей метод дозволяє визначити, наскільки працівники відчують поліпшення у своєму

ставленні до роботи та чи зберігають вони високий рівень ентузіазму та зацікавленості.[63]

Для здійснення оцінки відновлення мотивації потрібно проводити розробку опитувань, які призначені для збору даних щодо змін у ставленні працівників до роботи та мотивації. Опитування може включати запитання про загальне задоволення роботою, рівень ентузіазму, відношення до нових мотиваційних ініціатив тощо. Оцінку зазвичай проводять до впровадження мотиваційних заходів та після них, щоб порівняти результати.[66]

Можу погодитися з тим, що здійснення бесід з працівниками може надати глибше розуміння їхніх поглядів та вражень. Це допомагає виявити конкретні фактори, які впливають на мотивацію працівників.

Серед ключових методів оцінки відновлення також варто відзначити моніторинг змін у робочій продуктивності працівників перед та після впровадження мотиваційних заходів, що може слугувати індикатором впливу цих заходів на результативність. Зменшення кількості помилок, підвищення швидкості виконання завдань або збільшення обсягу виробництва можуть свідчити про покращення мотивації.[36]

Я вважаю, що варто наголосити на важливості систематично порівнювати дані з показниками мотивації до впровадження мотиваційних заходів з даними після впровадження. Це дозволяє визначити конкретні кількісні зміни в мотивації персоналу.

Аналіз змін у поведінці та відношеннях працівників також може бути частиною оцінки відновлення мотивації, включаючи спостереження за змінами у рівні активності, участі у командних проектах, ініціативності та взаємодії між співробітниками.[56]

Зворотний зв'язок від працівників та їхні відгуки є додатковим джерелом інформації про відновлення мотивації. Відгуки можуть надходити у вигляді коментарів у внутрішніх чатах, електронних листів, оголошень або на внутрішніх платформах спілкування.

Метод оцінки відновлення мотивації є ключовим етапом у вдосконаленні мотиваційних програм та забезпеченні тривалої мотивації персоналу. Цей підхід дозволяє організаціям не тільки впроваджувати нові мотиваційні ініціативи, але й переконуватися, що вони дійсно працюють ефективно та впливають на мотивацію персоналу.[55] Регулярне оцінювання відновлення мотивації допомагає організаціям виправляти недоліки та адаптувати свої підходи, щоб забезпечити максимальний вплив на мотивацію персоналу. У результаті цього організація може підтримувати високий рівень задоволеності працівників, підвищувати продуктивність та досягати своїх стратегічних цілей.[24]

«Метод оцінки задоволеності персоналу має за мету вимірювати рівень задоволеності працівників в організації і дозволяє оцінити, наскільки ефективні мотиваційні програми і заходи впливають на їхнє ставлення до роботи та самої організації.» [38] Проведення оцінки задоволеності персоналу може бути ключовим інструментом для створення позитивного робочого середовища і підвищення продуктивності працівників.

Схоже на попередній метод, цей підхід передбачає створення опитувальників, які включають питання, спрямовані на вивчення різних аспектів задоволеності працівників, такі як умови праці, відносини з колегами, можливості кар'єрного росту, компенсація та інші. Для забезпечення чесності і відкритості відповідей, опитування зазвичай проводиться анонімно.

Іншою важливою частиною цього методу є організація невеликих груп працівників для обговорення їхнього рівня задоволеності роботою та ідентифікації проблемних питань. Групові обговорення зазвичай модерує досвідчений фахівець, який спрямовує бесіду та стимулює учасників ділитися своїми думками.

Також важливим елементом є аналіз коментарів та відгуків працівників на різних платформах, таких як електронні листи, внутрішні соціальні мережі, системи зворотного зв'язку та звіти про задоволеність. Виявлення змін у зворотному зв'язку протягом часу допомагає визначити тенденції та реакції на внесені зміни.[5]

Деякі організації використовують спеціалізовані програми та системи для проведення оцінки задоволеності персоналу, що можуть автоматизувати процес збору та аналізу даних. Важливо проводити оцінку задоволеності персоналу регулярно, щоб відслідковувати динаміку та зміни в мотивації працівників.

Порівняння результатів оцінки задоволеності персоналу власної організації з результатами аналогічних компаній у тій же сфері діяльності може надати контекст та допомогти зрозуміти, чи досягнута задоволеність на належному рівні.

Після збору даних за допомогою цих методів, результати аналізу можуть бути використані для прийняття конкретних рішень та розробки дієвих стратегій для поліпшення задоволеності персоналу. Загалом, результати оцінки задоволеності персоналу допомагають організаціям:

1. Визначити конкретні області, де працівники можуть відчувати незадоволеність або де існують проблеми, які потребують уваги.

2. Розробити та впровадити конкретні заходи для поліпшення мотивації персоналу. Це може включати в себе розробку нових мотиваційних програм, зміни в політиці компенсації, покращення умов праці тощо. Результати оцінки можуть бути використані для розробки стратегій та планів дій з метою забезпечення тривалої мотивації персоналу.

3. Після впровадження заходів для поліпшення задоволеності персоналу, організація може проводити подальший моніторинг та оцінку для визначення, чи вдалося досягти покращень. Це допомагає зрозуміти, як ефективні виявилися впроваджені зміни.[31]

Погоджуюсь з думкою багатьох джерел, що слідкування за задоволеністю працівників має велике значення, оскільки задоволені співробітники зазвичай залишаються в організації, що допомагає зменшити плинність персоналу та зберегти важливий досвід та знання. Забезпечення високого рівня задоволеності працівників може позитивно впливати на репутацію організації, приваблювати нових талантів і зміцнювати лояльність клієнтів.

Розглянувши метод оцінки задоволеності персоналу, можу сказати що він є важливим інструментом для підтримки та підвищення продуктивності та

ефективності організації. Він допомагає створювати сприятливу атмосферу для працівників, що, в свою чергу, сприяє досягненню бізнес-цілей.

Метод оцінки результатів мотивації персоналу спрямований на вимірювання конкретних досягнень та впливу мотиваційних програм на продуктивність та діяльність працівників. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективно мотиваційні заходи впливають на досягнення організаційних цілей та завдань.[44]

Однією з ключових складових цього методу є розробка конкретних ключових показників продуктивності, які пов'язані з мотиваційними цілями та завданнями. Наприклад, це може включати збільшення обсягу продукції, зниження витрат, підвищення якості роботи тощо. Регулярний моніторинг та вимірювання КРІ спрямовані на визначення, чи вдається досягати встановлених цілей.[32]

Важливо відзначити, що оцінка впливу мотиваційних програм на фінансові показники організації має велике значення. Це може включати збільшення прибутку, зниження витрат чи підвищення рентабельності. Тому порівняння фінансових показників до і після впровадження мотиваційних програм є необхідним кроком.

Також важливо вимірювати результати за допомогою об'єктивних критеріїв, які можна легко квантифікувати, такі як кількість виготовлених одиниць товару чи кількість укладених угод. Це дозволяє визначати зміни в показниках до і після впровадження мотиваційних програм.[40]

Спостереження за тим, як зміни в мотиваційних програмах впливають на робочі процеси та ефективність виконання завдань допомагає виявити можливості для оптимізації процесів та підвищення продуктивності. Крім того, в цьому методі проводиться порівняння результатів мотиваційних програм між різними відділами організації з метою ідентифікації кращих практик та слабких сторін, а також порівняння результатів з аналогічними компаніями на ринку.

Після збору даних та проведення аналізу результатів, організація може робити конкретні кроки щодо подальших заходів. Ці дії можуть включати в себе

корекцію мотиваційних програм, зміни в стратегії управління персоналом та інші дії з метою здійснення більш ефективного впливу на працівників.

На основі результатів аналізу може бути внесено зміни до існуючих мотиваційних програм. Це може включати в себе зміни в системі компенсації, надання додаткових стимулів, розширення можливостей для професійного зростання тощо.

Зважаючи на результати оцінки, організація може розробити нові мотиваційні ініціативи, спрямовані на вирішення ідентифікованих проблем та покращення результатів. Також організація може надавати інструкції та навчання керівникам та менеджерам щодо кращих практик у мотивації персоналу, щоб забезпечити, що керівництво розуміє, як ефективно впроваджувати мотиваційні програми.

Важливо включити працівників у процес прийняття рішень щодо мотиваційних програм. Це може включати в себе групові обговорення, збори ініціатив, опитування та врахування їхньої думки.

Після впровадження змін в мотиваційні програми та стратегії управління персоналом важливо встановити систему моніторингу для оцінки їхнього впливу. Це допомагає визначити, наскільки успішними були внесені зміни та чи було досягнуто очікуваних покращень.[33]

Ефективна комунікація з працівниками є важливим елементом впровадження змін. Вони повинні бути інформовані про зміни та переконані в їхній користі та позитивному впливі на робочий процес.

Узагальнюючи, оцінка результатів мотивації персоналу є важливим етапом в управлінні персоналом та допомагає організаціям досягати кращих результатів. Вона допомагає зрозуміти, наскільки ефективні мотиваційні програми та стратегії, та впроваджувати зміни для покращення продуктивності та задоволеності працівників.

Метод порівняльного аналізу виявляється важливим інструментом для оцінки результатів мотивації персоналу. Основний принцип цього підходу полягає в порівнянні даних і показників конкретної компанії із відповідними даними та

результатами інших компаній або внутрішніми підрозділами власної організації.[41]

Процес застосування методу порівняльного аналізу розпочинається з визначення того, з чим саме планується порівнювати результати мотивації персоналу. Це може бути порівняння з іншими компаніями у конкретній галузі або порівняння з внутрішніми структурами власної організації. Важливо обрати належний критерій порівняння, щоб забезпечити інформативні та значущі результати.[19]

Далі необхідно визначити ключові показники, які будуть використовуватися для порівняння. Серед цих показників можуть бути різні фактори, такі як рівень задоволеності працівників, продуктивність, якість виконаної роботи та плинність кадрів.[37]

Проведення детального аналізу даних та результатів вибраних компаній або внутрішніх підрозділів для порівняння становить наступний етап. Цей аналіз може включати в себе оцінку опитувань, фінансових звітів, показників продуктивності та інших важливих даних.[4]

Важливою складовою порівняльного аналізу є виявлення відмінностей у підходах та результатах між різними організаціями. Ця інформація сприяє розумінню сильних та слабких сторін компанії у сфері мотивації. Порівняльний аналіз також допомагає виявити кращі практики та успішні стратегії, які можна впровадити в організації для покращення мотивації персоналу.[48]

На основі результатів порівняльного аналізу розробляється план дій, який може включати в себе корекції мотиваційних програм, стратегій управління персоналом, а також запровадження успішних практик, знайдених у інших організаціях, для поліпшення результатів мотивації.

Порівняльний аналіз сприяє кращому розумінню діяльності компанії в контексті інших гравців на ринку і встановлює базу для подальших дій у напрямку покращення мотивації та досягнення кращих результатів в управлінні персоналом.

Внутрішній аудит та оцінка представляють собою процес, спрямований на аналіз та оцінку внутрішніх процесів, практик та програм в компанії з метою

забезпечення їх ефективності та відповідності стратегічним цілям та стандартам.[27] У контексті мотивації персоналу, внутрішній аудит та оцінка допомагають встановити рівень ефективності мотиваційних програм та практик персоналу та визначити шляхи їх подальшого удосконалення. На мою думку, він також допомагає запобігти ризикам, підвищити прозорість діяльності організації та покращити її репутацію.

На перший крок слід визначити мету внутрішнього аудиту та об'єкт його оцінки. В даному контексті основною метою є оцінка мотиваційних програм та їх впливу на персонал. Об'єктом аудиту можуть бути різні аспекти, такі як системи компенсації, системи винагород, програми навчання та розвитку, системи оцінки працівників тощо.

Проведення внутрішнього аудиту передбачає попереднє планування, включаючи визначення обсягу робіт, вибір методів аудиту, розробку плану дій та графіка проведення. Планування також включає в себе формування аудиторської команди та забезпечення необхідними ресурсами.[29]

Аудитори збирають інформацію щодо мотиваційних програм, практик та процесів, пов'язаних з персоналом. Цей процес може включати аналіз документації, проведення опитувань серед співробітників, інтерв'ю з керівництвом та працівниками, аналіз фінансових даних та інші методи дослідження. Надалі аудитори аналізують отриману інформацію з метою виявлення відхилень, слабких сторін, проблем та можливостей в мотиваційних програмах. Оцінка також включає в себе оцінку того, наскільки програми відповідають стратегічним цілям організації та чи досягають очікуваних результатів.

Аудитори визначають можливі ризики та загрози, пов'язані з мотиваційними програмами, та розробляють рекомендації щодо їх вирішення та покращення мотивації персоналу. Рекомендації мають бути конкретними та спрямованими на досягнення покращень.

З огляду на ризик суб'єктивної аудиторської оцінки, я вважаю, що внутрішній аудит повинен бути незалежним від керівництва організації. Це

важливо для того, щоб аудиторська команда могла об'єктивно оцінювати систему управління та виявляти ризики.

Після проведення аудиту, керівництво отримує звіт, у якому докладно описані виявлені проблеми, надані рекомендації та розроблений план дій. Після отримання звіту, керівництво зобов'язане вжити необхідних заходів для впровадження рекомендацій. Це може включати корекції мотиваційних програм, зміни в стратегіях управління персоналом та інші кроки для покращення мотивації персоналу. Після впровадження змін установлюється система моніторингу та оцінки для визначення того, наскільки успішними були зміни та чи було досягнуто очікуваних покращень.[13]

Внутрішній аудит і оцінка представляють собою важливі складові ефективного управління персоналом і сприяють досягненню ключових цілей організацій. Проведення аудиту і оцінки допомагає виявити проблеми і можливості, пов'язані з програмами мотивації. Це дозволяє ідентифікувати аспекти, які потребують покращень для підвищення задоволеності та продуктивності персоналу. Оцінка ефективності витрат на мотивацію сприяє оптимізації ресурсів і зменшенню витрат на персонал, що в свою чергу призводить до збільшення результативності та зекономлених коштів.[49]

Внутрішній аудит гарантує відповідність мотиваційних програм внутрішнім стандартам організації та зовнішнім нормативним актам, уникаючи порушень і санкцій. Оцінка і аудит можуть допомогти виявити найкращі практики та інновації в сфері мотивації персоналу, що дозволяє організаціям розвивати конкурентні переваги шляхом вдосконалення методів мотивації, залучення та утримання висококваліфікованого персоналу.

Аналіз і оцінка можуть допомогти ідентифікувати фактори, які впливають на задоволеність працівників. Покращення мотиваційних програм і практик сприяють підвищенню задоволеності працівників і зниженню текучості кадрів. Внутрішній аудит і оцінка орієнтовані на досягнення довгострокового успіху організації, завдяки послідовній аналітиці і вдосконаленню мотиваційних практик,

що робить організацію більш стійкою та конкурентоспроможною на ринку праці.[64]

Не менш важливим аспектом є аналіз плинності персоналу. Він поділений на 4 послідовних етапи. На рисунку 1.2 наведені етапи такого аналізу.



Рисунок 1.2 – Етапи аналізу плинності

Джерело: розроблено автором на основі [65]

Ведення даних з реальними причинами звільнення важливе для компанії з кількох причин. Такі дані надають можливість отримати унікальний урок із кожного випадку звільнення, що допомагає організації аналізувати та реагувати на проблеми, які можуть виникнути у внутрішній культурі, робочому середовищі або відносинах між працівниками та компанією.

Ці дані про причини звільнення допомагають виявити тенденції і патерни, такі як частота певних причин або певні підрозділи, які можуть мати найбільші проблеми з утриманням персоналу. Це дозволяє не тільки реагувати на існуючі проблеми, але й приймати запобіжні заходи для майбутніх ситуацій.

Крім того, збір і аналіз цих даних дозволяє компаніям розробити та вдосконалити політику утримання персоналу. На основі цих відомостей можна створити програми підтримки, підвищення мотивації та розвитку працівників, що сприятиме покращенню умов праці та зниженню показників звільнень.

Ведення даних з причинами звільнень створює можливість навчатися на власних помилках, покращувати свою культуру та процеси управління персоналом і відтак підвищувати ефективність роботи та збереження персоналу.[65]

Проведення exit interview для компаній має важливе значення з кількох причин. Це момент взаємодії з працівником, який покидає колектив, де йому надається можливість поділитися своїм досвідом та думками про роботу в компанії.

Перш за все, це дозволяє компанії отримати цінну інформацію щодо того, що саме зумовило рішення працівника покинути колектив. Виявлення факторів, таких як недоліки в управлінні, робоче середовище, або відсутність можливостей для розвитку, дозволить компанії зрозуміти проблемні аспекти, які потребують вдосконалення.

По-друге, цей вид інтерв'ю надає можливість отримати об'єктивний фідбек від працівника щодо того, як компанія може покращити свої процеси, умови праці, або комунікацію. Це дає можливість вдосконалити стратегії управління персоналом та робоче середовище для збереження працівників і підвищення їхньої задоволеності роботою.

Exit interview також допомагають компаніям залишити позитивне враження про корпоративну культуру та дбайливе ставлення до своїх колишніх співробітників. Це може сприяти збереженню позитивного іміджу компанії та підвищенню її привабливості для майбутніх працівників.

Регулярний аналіз причин звільнень на всіх рівнях – компанії в цілому, окремих підрозділів та конкретних позицій – для компанії є важливим, оскільки надає глибше розуміння тенденцій і причин, що призводять до втрати персоналу.

На рівні компанії це дозволяє виявляти загальні проблеми або недоліки, що можуть впливати на багатьох працівників. Виявлення ширшого зв'язку між причинами звільнень і різними аспектами діяльності компанії допомагає вирішити системні проблеми.

На рівні підрозділів або відділів аналіз причин звільнень може виявити специфічні проблеми, які можуть виникати в певних галузях чи командних

структурах. Це надає можливість точно адаптувати стратегії управління персоналом для кожного відділу та мінімізувати втрати персоналу.[65]

Аналіз на рівні конкретних позицій виявляє специфічні фактори, які можуть бути причиною звільнень на певній посаді. Це дозволяє зрозуміти, які саме вимоги, умови роботи або відсутність розвитку можуть впливати на рішення працівників про залишення компанії.

Такий детальний аналіз допомагає ідентифікувати проблемні сфери, приймати конкретні заходи для поліпшення умов праці та управління персоналом, що в свою чергу сприяє збереженню та приверненню талановитого персоналу.

Використання інформації про причини звільнень для впровадження коригуючих заходів є основним аспектом для удосконалення системи мотивації компанії. Це надає можливість активно втручатися у керування персоналом та вдосконалювати робоче середовище. Аналізуючи ці дані, компанія може розкрити певні тенденції або фактори, які призводять до втрати кадрів, і вживати необхідні заходи для їх виправлення.

На основі цих даних компанії можуть оптимізувати стратегії збереження персоналу, впроваджуючи покращені програми мотивації, розвитку та навчання. Це сприятиме підвищенню задоволення працівників та зменшенню ризику втрати цінних кадрів.

Всі ці аспекти спільно сприяють створенню сприятливого та результативного робочого середовища, в якому працівники виявляють високий ступінь мотивації, відчують задоволеність своєю роботою та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Забезпечення ефективної мотивації персоналу є постійним процесом, і оцінка результатів повинна здійснюватися регулярно та адаптуватися до змін в організаційному середовищі і потреб працівників. Проведення цього процесу сприяє зміцненню мотивації персоналу, що в свою чергу призводить до зростання продуктивності та досягнення бізнес-цілей компанії.

Отже, методичні підходи до оцінювання результативності мотивації персоналу включають різноманітні методи та інструменти для визначення

ефективності мотиваційних стратегій в організації. Я вважаю, що це важливий аспект управління персоналом, оскільки дозволяє виявити ефективні та неефективні аспекти програм мотивації та внести необхідні зміни для поліпшення.

Для оцінювання результативності мотивації персоналу використовуються різні підходи, такі як анкетування співробітників, спостереження за їхньою роботою, аналіз статистичних даних щодо продуктивності, а також проведення інтерв'ю та фокус-груп для збору думок та вражень працівників.

Зокрема, важливо враховувати, які мотиваційні фактори впливають на працівників, чи вони відчують стимул до досягнення цілей, чи задоволені умовами праці та як це впливає на їхню продуктивність та відданість компанії.

Загальний підхід до оцінки мотивації персоналу має бути комплексним і забезпечувати об'єктивні дані про те, як ефективно працюють заходи, спрямовані на мотивацію працівників. Такий підхід допоможе компанії коректувати та удосконалювати свої стратегії мотивації для досягнення кращих результатів та підвищення задоволеності персоналу.[42]

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ КОМПАНІЇ ТОВ «Кернел-Трейд»

2.1. Соціально-економічні передумови та вплив мотивації на розвиток компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю "Кернел-Трейд" (далі - ТОВ "Кернел-Трейд") є найбільшим виробником та експортером соняшникової олії в Україні і відомим постачальником сільськогосподарської продукції із регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Їх діапазон охоплення включає понад 80 країн. Крім того, вони є провідним оператором, що надає послуги зі зберігання зерна на елеваторах.

ТОВ "Кернел-Трейд" виробляє продукцію під такими торговими марками: "Щедрий дар", "Стожар", "Чумак домашня", "Чумак золота", "Любонька". Ця компанія також є частиною агрохолдингу "Кернел", одного з найбільших агрохолдингів в Україні. Підприємство було засновано 19 червня 2001 року і з того часу успішно функціонує на ринку. З моменту засування компанії були виділені місія та бачення компанії, які я навела у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Місія та бачення компанії «Кернел-Трейд»

<p>Місія: Розкриття унікальних можливостей агробізнесу, шляхом розвитку потенціалу працівників.</p>	<p>Бачення: Прагнення стати лідером глобального агробізнесу та зробити Україну ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.</p>
--	--

Джерело: складено автором на основі [53]

Основним видом діяльності компанії за КВЕД є 46.21 оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин. Також компанія займається додатковими видами діяльності, які наведені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Перелік видів діяльності Кернел-Трейд

Код КВЕД	Вид діяльності
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
16.21	Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону
20.20	Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції
46.23	Оптова торгівля живими тваринами
46.31	Оптова торгівля фруктами і овочами
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
77.31	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
35.23	Торгівля газом через місцеві(локальні) трубопроводи
71.11	Діяльність у сфері архітектури
69.20	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Джерело: [58]

Успіх та репутація компанії, яка є як виробником, так і роботодавцем, ґрунтуються на фундаментальних принципах та цінностях, що визначають її методи функціонування та взаємодії з працівниками і іншими зацікавленими сторонами.(рис 2.1)



Рисунок 2.1 – Принципи та цінності компанії "Кернел-Трейд"

Джерело: розроблено автором на основі [53]

1. Стратегія сталого розвитку: компанія активно працює над реалізацією стратегії сталого розвитку в галузі сільського господарства та

обробці сільськогосподарських продуктів. Вона акцентує увагу на інноваціях та технологічних рішеннях, спрямованих на зменшення впливу на довкілля та підвищення продуктивності.

2. Висока якість продукції має високий пріоритет для компанії. Вирощування, збір та обробка продуктів виконуються за допомогою передових методів та технологій, що гарантує високу якість продукції.

3. Компанія Кернел-Трейд активно інвестує в дослідження та розвиток нових агротехнологій та методів управління сільським господарством. Вони націлені на постійне удосконалення своїх методів та процесів для досягнення більшої продуктивності та сталості.

4. Кернел-Трейд відділяє велике значення відповідальності перед своїми співробітниками та місцевими спільнотами як важливу складову своєї діяльності. Вони прагнуть забезпечувати належні умови праці та активно сприяти соціальному та економічному розвитку регіонів, де вони функціонують.

5. Кернел-Трейд постійно розширює свою глобальну присутність, встановлюючи партнерські відносини з клієнтами та покупцями по всьому світу. Ця компанія активно діє на міжнародному ринку та встановлює співпрацю з різними партнерами.

Організаційна структура компанії "Кернел-Трейд" віддзеркалює складність та різноманітність її діяльності, яка охоплює всі сфери агропромислового сектору. Керівна структура складається з кількох рівнів і включає наступні ключові функціональні підрозділи:

- Керівництво верхнього рівня: найвищий рівень управління складається з виконавчих директорів та керівництва компанії, які несуть відповідальність за стратегічне управління, ухвалення стратегічних рішень і визначення основного курсу в усій діяльності компанії.

- Функціональні підрозділи: ТОВ «Кернел-Трейд» поділена на різні функціональні підрозділи, такі як виробництво, агротехнології, логістика, маркетинг, фінанси, інформаційні технології та інші. Кожен з цих підрозділів відповідає за конкретні аспекти діяльності компанії.

- Операційні підрозділи: Для забезпечення виробництва та обробки сільськогосподарської продукції Кернел розглядає операційні підрозділи, які включають в себе сільськогосподарські господарства, заводи з переробки продукції, склади і логістичні центри.

- Регіональні структури: компанія розгалужена в різних регіонах України та інших країнах. Регіональні підрозділи відповідають за функціонування в конкретних географічних областях і взаємодіють з місцевими управліннями та спільнотами.

- Відділи, що керують сталістю та соціальною відповідальністю: ТОВ «Кернел-Трейд» приділяє велику увагу соціальній відповідальності та сталому розвитку. Тому в компанії існують спеціалізовані підрозділи, які відповідають за втілення цих цінностей.

Узагальнюючи, організаційна структура компанії "Кернел-Трейд" ілюструє потужний та інтегрований підхід до агропромислового виробництва. Цей підхід допомагає компанії успішно виконувати свої завдання та займати провідні позиції в своєму сегменті ринку.

Для того, щоб оцінити рівень успішності компанії на ринку та якість її послуг, необхідно провести аналіз статистичних даних, що стосуються діяльності ТОВ "Кернел-Трейд" (див. таблицю 2.3). Важливо відзначити, що на момент проведення цього дослідження інформація за 2023 фінансовий рік ще не була опублікована.

Таблиця 2.3 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2020-2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників + / -			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67395769	85791541	67925986	-17865555	-20,82	18395772	27,3
Прибуток, тис. грн.	9281274	3822461	16315161	12492700	326,82	-5458813	-58,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58114495	81969080	51610825	-30358255	-37,04	23854585	41,05
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	901	883	725	-158	-17,9	-18	-2
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) ПВП, тис.грн	102679	98475	95312	-3163	-3,21	-4204	-4,09
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	35332	34197	31945	-2252	-6,59	-1135	-3,21

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів компанії

Проаналізувавши дані таблиці, можна побачити різке збільшення прибутку у 2022 році на 12 492 700. У воєнний час причиною цього стало те, що уряд надає аграрним компаніям додаткову підтримку, субсидії та стимули для забезпечення стійкості та збільшення виробництва харчових продуктів, також деякі країни можуть виявляти збільшений інтерес до імпорту продовольства для забезпечення внутрішнього ринку. Аграрні компанії можуть здійснювати експорт і вигравати на цьому. Не менш важливим аспектом є зменшення середньооблікової чисельності ПВП та зменшення фонду заробітної плати цьому причиною є впровадження нових технологій та автоматизація. Це впливає як на чисельність працівників, так і на розміри фонду заробітної плати. Середньооблікова чисельність працівників за 2022 рік зменшилась на 158, що на 140 осіб більше ніж за 2021 рік. Основною причиною такого зменшення є початок повномасштабної війни Росії проти України. До 2022 року зменшення чисельності працівників було стабільно мінімальне.

Мотиваційні заходи в компанії «Кернел-Трейд» здійснюються різноманітними способами, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові стимули.

Компанія пропонує своїм співробітникам конкурентну систему оплати, що включає в себе не лише заробітну плату, але й бонуси, опції на акції та інші фінансові пільги. Цей підхід допомагає створити мотивацію серед персоналу, оскільки працівники відчують конкретні винагороди за свою працю.

Важливим аспектом в управлінні мотивацією в «Кернел-Трейд» є також нефінансові стимули. Компанія активно підтримує розвиток особистих та професійних навичок співробітників, надаючи їм можливість здобувати нові знання через навчання та професійний розвиток. Це сприяє створенню обстановки, де кожен працівник має можливість постійно розширювати свій професійний горизонт.

Крім того, в «Кернел-Трейд» велика увага приділяється формуванню корпоративної культури, що сприяє позитивному співробітництву та взаєморозумінню серед персоналу. Співробітники відчують себе часткою спільної мети та цінностей компанії. Це досягається через підтримку ініціатив працівників, стимулювання творчого підходу до вирішення завдань та сприяння розвитку лідерських якостей у колективі.

Оскільки аграрний сектор вимагає значних трудових зусиль та відданості від своїх працівників, особливо в контексті вирощування та обробки сільськогосподарських культур, надзвичайно важливим є створення ефективної системи мотивації. Забезпечення високого рівня мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності працівників, але й покращенню якості виробництва. Це, в свою чергу, є ключовим елементом для забезпечення стабільного постачання сільськогосподарської продукції на ринок.[2] З огляду на це, у компанії «Кернел-Трейд» взяли до уваги важливість партнерства та співпраці з різними стейкхолдерами в сільському господарстві. Це включає фермерів, логістичні компанії та інших учасників ланцюга постачання. Активна співпраця з цими стейкхолдерами виявляється як суттєвий компонент успіху, оскільки вона сприяє ефективній організації всієї ланцюжка, починаючи від вирощування сільськогосподарських культур і закінчуючи доставкою на ринок.

На мою думку важливо зазначити, що мотивовані працівники відіграють важливу роль у зміцненні партнерських відносин та підвищенні результативності цілого ланцюга постачання. Їхні зусилля та відданість є каталізаторами для досягнення високих стандартів у виробництві та взаємодії з іншими гравцями на ринку, сприяючи стійкому розвитку сільськогосподарського сектора.

Не дивлячись на різноманітність мотиваційних заходів, система мотивації у компанії не є досконалою. Наразі у «Кернел-Трейд» наявні ризики, наслідки яких напряду залежать від вмотивованості та залученості працівників. Якщо не удосконалювати мотиваційну систему, то у найближчі 4 роки це може мати такі наслідки:

- Зменшення обсягів виробництва та експорту сільськогосподарської продукції
- Погіршення якості продукції.
- Збільшення витрат внаслідок помилок працівників.
- Зниження інновацій внаслідок зниження зацікавленості у розробці нових продуктів та послуг.
- Через війну співробітники можуть відчувати непевність у майбутньому компанії та своїх робочих місцях
- Недостатня комунікація між керівництвом компанії та співробітниками може призвести до непорозумінь та відчуття непотрібності з боку співробітників.
- Недостатній розвиток кар'єрних можливостей.
- Недостатній баланс між роботою та особистим життям
- Недостатня прозорість у прийнятті рішень
- Недостатній розвиток лідерства.

Для узагальнення я провела SWOT аналіз компанії та зазначила сильні та слабкі сторони, загрози та можливості(таб. 2.4)

Таблиця 2.4 – SWOT аналіз компанії «Кернел-Трейд»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ключова позиція на ринку; - Конкурентоспроможність цін; - Інноваційні технології; - Відмінне управління. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недостатній контроль якості; - Недостатня диверсифікація
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на олійні продукти; - Розширення міжнародних ринків; - Розвиток нових продуктів. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Війна в Україні; - Конкуренція; - Екологічні проблеми.

Джерело: розроблено автором

Отже, «Кернел-Трейд» є найбільшим виробником і експортером олії та олійних продуктів в Україні, а також одним із найбільших виробників олії в Європі. Компанія має потужну виробничу базу, а також широку мережу збуту. Ці фактори є ключовими для успіху компанії на ринку. Крім того, «Кернел-Трейд» пропонує конкурентоспроможні ціни на свою продукцію, що дозволяє їй залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Компанія також має досвідчений та кваліфікований персонал, який забезпечує ефективне управління компанією. Інноваційні технології, які використовує «Кернел-Трейд», дозволяють компанії підвищувати продуктивність та ефективність. Це також допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною в жорсткому конкурентному середовищі.

Однією з основних слабких сторін компанії є недостатній контроль якості. Компанія іноді отримує відгуки від клієнтів про низьку якість продукції. Це може негативно вплинути на репутацію компанії та призвести до втрати клієнтів.

Крім того, «Кернел-Трейд» зосереджена на виробництві та експорті олії та олійних продуктів. Це створює ризик залежності від одного товару. Компанія повинна диверсифікувати свою діяльність, щоб зменшити цей ризик.

Очікується, що попит на олійні продукти буде зростати в усьому світі. Це створює можливості для росту. Компанія може скористатися цими можливостями, розширивши свою присутність на нових ринках і розробивши нові продукти.

«Кернел-Трейд» також може скористатися можливістю зростання на внутрішньому ринку. В Україні населення зростає, що створює попит на продовольство, зокрема олійні продукти.

2.2 Аналіз системи мотивації компанії ТОВ «Кернел-Трейд»

Мотивація відіграє вирішальну роль у досягненні успіху компанії «Кернел-Трейд». Вона представляє собою найпотужніше джерело внутрішньої енергії, що підштовхує працівників до досягнення високих результатів. Ця мотивація служить основним стимулом для підвищення їхньої продуктивності, розвитку творчості та захопленості своєю роботою. Добре відомо, що команда, що має високий рівень мотивації, працює більш ефективно та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.[8] Мотивація також відіграє ключову роль у збереженні талановитих працівників та привертанні нових. Коли компанія славиться як місце, де люди відчують себе стимульованими та задоволеними своєю роботою, це робить її привабливою для висококваліфікованих фахівців. Це, в свою чергу, сприяє зростанню компанії та забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Мотивація також допомагає вирішувати проблеми та подолати труднощі, оскільки умови ринку та бізнес-середовище постійно змінюються, і мотивовані співробітники завжди готові взяти на себе виклики та знаходити рішення, навіть у складних ситуаціях.

Мотиваційна політика компанії «Кернел-Трейд» спрямована на досягнення двох основних цілей [57]

1. Залучення та утримання високоякісних співробітників.
2. Підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності компанії.

Фінансова стимуляція лежить в основі мотиваційної стратегії компанії «Кернел-Трейд». Це пояснюється тим, що для більшості людей гроші є значущим фактором мотивації. У свою чергу, компанія свідома цього факту та пропонує своїм співробітникам конкурентоспроможні зарплати та різноманітні фінансові пільги.

Зарплата працівників «Кернел-Трейд» складається з двох основних складових: базової частини та премій. Розмір базової зарплати визначається залежно від посади, кваліфікації та робочого досвіду кожного працівника. Премії виплачуються співробітникам за досягнення індивідуальних або колективних цілей, а також за успішне виконання особливо важливих завдань.

Компанія «Кернел-Трейд» надає співробітникам ряд фінансових пільг, таких як:

- Додаткова відпустка за стаж роботи.
- Допомога у вирішенні житлових проблем.
- Допомога у відправленні дітей до школи.
- Медичне страхування.
- Виплата за народження дитини.

Ці пільги допомагають співробітникам поліпшити свій матеріальний стан і відчувати себе більш захищеними.

Щодо нефінансової мотивації, то компанія «Кернел-Трейд» активно стимулює професійний розвиток та кар'єрне зростання своїх працівників. Для досягнення цієї мети вона запроваджує програми навчання та розвитку, а також встановлює систему внутрішніх конкурсів та можливостей для переміщень.

Крім того, компанія активно турбується про створення комфортних умов праці для свого персоналу. Для цього проводяться регулярні заходи з оздоровлення та відпочинку, а також створюються сприятливі умови для самореалізації працівників.

ТОВ «Кернел -Трейд» акцентує увагу на формуванні сприятливої атмосфери для співпраці та взаєморозуміння між колегами. Для досягнення цієї мети вона організовує різноманітні заходи, спрямовані на розвиток командної співпраці та взаємодопомоги.

Серед особливостей мотиваційної політики компанії я визначила наступні підходи.(таблиця 2.5)

Таблиця 2.5 – Підходи мотиваційної політики

Підхід	Значення
Орієнтація на результат	Система мотивації у компанії є орієнтованою на результат. Це сприяє тому, що співробітники отримують винагороду за досягнення конкретних цілей, а не просто за виконання своїх обов'язків. Це дозволяє забезпечити високу продуктивність праці та ефективність діяльності.
Індивідуальний підхід	Система мотивації передбачає індивідуальний підхід до кожного співробітника. Тобто компанія враховує індивідуальні потреби та інтереси працівників при розробці програми мотивації. Це дозволяє задовольнити потреби та інтереси всіх співробітників і підвищити їх задоволеність роботою.
Стратегічне партнерство	Компанія Kernel розглядає мотивацію як стратегічне партнерство зі співробітниками. Це означає, що компанія та співробітники працюють разом для досягнення спільних цілей. Це дозволяє забезпечити високу залученість співробітників і їхню відданість компанії.

Джерело: розроблено автором

Компанія «Кернел-Трейд» систематично здійснює опитування своїх працівників з метою оцінки ефективності своєї мотиваційної стратегії. На основі результатів опитувань вона активно вносить корективи в систему мотивації, спрямовані на її подальше вдосконалення та підвищення ефективності.

Крім цього, компанія «Кернел-Трейд» приділяє велику увагу розвитку корпоративної культури, розуміючи її значущість у побудові мотивації працівників. Вона активно формує корпоративну культуру, засновану на таких цінностях, як взаємоповага, довіра та партнерство, що сприяє підвищенню ефективності співробітників.

У компанії «Кернел-Трейд» переконані, що мотиваційна політика відіграє ключову роль у досягненні успіху. Тому вони постійно вдосконалюють цю політику, спрямовуючи зусилля на забезпечення високого рівня залученості співробітників та їхню відданість компанії.

На прикладі життєвого циклу працівника (рисунок 2.2) розглянемо мотиваційні заходи, які використовує ТОВ «Кернел-Трейд» задля збереження своїх працівників.

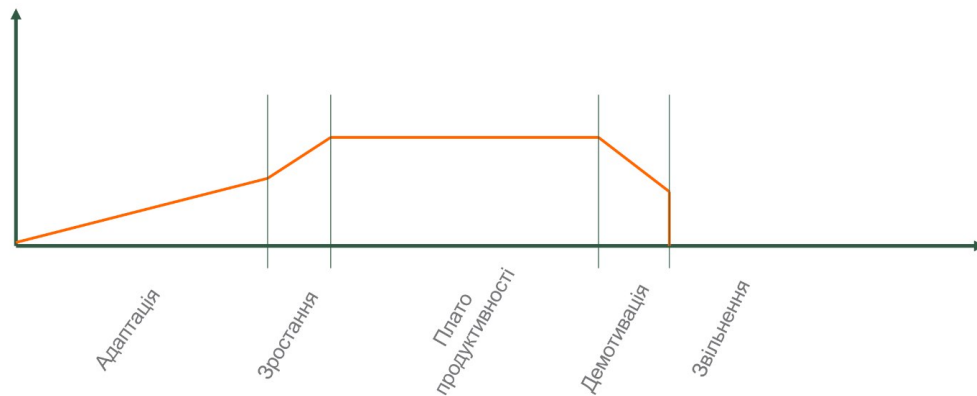


Рисунок 2.2 – Життєвий цикл працівника

Джерело: розроблено на основі [61]

1. Адаптація в організації є важливим етапом у вступі нового працівника в колектив. Цей процес полягає в ознайомленні з компанією, її принципами, правилами та способом роботи, а також в установленні зв'язків з колегами. Вона відіграє критичну роль у початковому періоді роботи працівника, сприяючи його успішній інтеграції в нове робоче оточення.

Компанія «Кернел-Трейд» вкладає значні зусилля в адаптацію своїх нових працівників. Протягом випробувального періоду кожному з них призначається індивідуальний наставник, який надає підтримку у процесі орієнтації в компанії. Цей наставник допомагає новому співробітнику зрозуміти робочі процедури, відповідає на будь-які питання, що виникають у процесі, і сприяє знайомству з корпоративною культурою та цінностями компанії.

У «Кернел-Трейд» існують три види адаптаційних програм які відповідають різним посадам та рівням кваліфікації.

1. Програма для нових співробітників. Ця програма розрахована на всіх нових співробітників компанії, незалежно від їх посади та рівня кваліфікації. Вона включає в себе такі модулі:

- Ознайомлення з компанією: історія, структура, культура, норми та правила.

- Ознайомлення з посадою: обов'язки, відповідальність, вимоги до знань та навичок.

- Навички ефективної роботи: комунікація, тайм-менеджмент, стрес-менеджмент.

2. Програма для керівників. Ця програма розрахована на нових керівників. Вона включає в себе такі модулі:

- Ознайомлення з компанією: стратегія, управління персоналом, управління проектами.

- Ознайомлення з посадою: обов'язки, відповідальність, вимоги до знань та навичок.

- Навички ефективного лідерства: мотивація, делегування, управління конфліктами.

3. Програма для фахівців. Ця програма розрахована на нових фахівців. Вона включає в себе такі модулі:

- Ознайомлення з компанією: галузь, технології, конкуренти.

- Ознайомлення з посадою: обов'язки, відповідальність, вимоги до знань та навичок.

- Навички ефективної роботи в галузі: професійні знання та навички.

Дані програми регламентуються такими документами:

1. «Положення про адаптаційну програму». Цей документ визначає загальні принципи та вимоги до адаптаційних програм.

2. «Програми адаптації для різних посад». Ці документи містять детальну інформацію про зміст адаптаційних програм для різних посад.

3. «Індивідуальні плани адаптації». Ці документи розробляються для кожного нового співробітника індивідуально.

Особливостями програм адаптації у компанії є те, що вони розробляються індивідуально для кожної посади. Це дозволяє враховувати специфічні вимоги до роботи на даній посаді та індивідуальні потреби нового співробітника.

Наприклад, для нових менеджерів розробляється програма, яка включає в себе модулі з управління персоналом, управління проектами та стратегічного

планування. Для нових фахівців розробляється програма, яка включає в себе модулі з професійних знань та навичок, які необхідні у аграрній сфері.

Керівник нового співробітника бере активну участь в адаптаційній програмі. Він відповідає за те, щоб новий співробітник швидко і ефективно освоївся на новому місці роботи.

Керівник знайомить нового співробітника з його обов'язками, відповідальністю та вимогами до знань та навичок. Він також допомагає новому співробітнику впровадитися в роботу команди та освоїтися в компанії.

Залучення керівника до адаптаційної програми дозволяє забезпечити ефективну взаємодію нового співробітника з командою та керівником.

2. Компанія «Кернел-Трейд» активно стимулює та сприяє професійному зростанню та розвитку своїх працівників. Вона надає своїм співробітникам широкі можливості для підвищення кваліфікації, які включають в себе як внутрішнє навчання в межах компанії, так і можливість отримання освіти в інших навчальних закладах. Компанія відшкодовує витрати на навчання своїм працівникам, що є значним стимулом до особистого та професійного зростання.

"Кернел-Трейд" пропонує широкий спектр навчальних програм, які відповідають різним цілям та потребам співробітників. До основних програм відносяться:

- Програми підвищення кваліфікації. Ці програми спрямовані на підвищення професійних знань та навичок співробітників. Вони включають в себе курси, семінари, тренінги та інші форми навчання.

- Програми розвитку лідерства. Ці програми спрямовані на розвиток лідерських якостей співробітників. Вони включають в себе навчання з мотивації, делегування, управління конфліктами та інших тем.

- Програми розвитку кар'єри. Ці програми спрямовані на допомогу співробітникам у розробці та реалізації кар'єрних планів. Вони включають в себе консультації з кар'єрним консультантом, участь в програмах ротації та інші форми навчання.

Навчання та розвиток у компанії "Кернел-Трейд" регламентується такими документами:

- Положення про навчання та розвиток. Цей документ визначає загальні принципи та вимоги до навчання та розвитку.
- Плани навчання та розвитку. Ці документи розробляються для кожного співробітника індивідуально.
- Аудити навчання та розвитку. Ці документи проводяться регулярно для оцінки ефективності навчальних програм.

Окрім навчальних програм, компанія разом з Подільським державним університетом, університетом Вайєнштефан-Трієздорф (Німеччина) та університетом Purdue (США) заснувала «Open Agro University». Це освітній проект, який спрямований на підготовку спеціалістів нового покоління в агро- та харчовій промисловості.

Університет пропонує широкий спектр освітніх програм, які відповідають потребам сучасного ринку праці. До основних програм відносяться:

- Бакалаврська програма з агрономії. Ця програма спрямована на підготовку фахівців у галузі рослинництва та тваринництва.
- Бакалаврська програма з харчових технологій. Ця програма спрямована на підготовку фахівців у галузі переробки сільськогосподарської продукції.
- Магістерська програма з управління бізнесом в агропродовольчому секторі. Ця програма спрямована на підготовку фахівців у галузі управління бізнесом в агропродовольчому секторі.

Університет пропонує студентам широкий спектр можливостей для розвитку та самореалізації. Студенти можуть брати участь в наукових дослідженнях, стажуваннях та міжнародних проектах.

Open Agro University має ряд особливостей, які відрізняють його від інших університетів:

- Практична спрямованість. Університет орієнтований на практичну підготовку спеціалістів. Навчання в університеті включає в себе значний обсяг практичних занять та стажувань.
- Міжнародний характер. Університет має міжнародний характер. У його діяльності беруть участь партнери з Німеччини та США.
- Інноваційність. Університет використовує інноваційні методи навчання та викладання. Університет активно впроваджує дистанційні технології навчання.

Щодо внутрішнього розвитку, то співробітники мають можливість розвиватися у межах компанії, просуваючись по кар'єрних сходинках та отримуючи нові посади з більшою відповідальністю. «Кернел-Трейд» запроваджує різноманітні програми розвитку, спрямовані на підвищення професійних навичок своїх працівників, що допомагає їм розширити свої можливості для кар'єрного зростання та досягнення нових вершин у своїй галузі. Компанія використовує LMS-систему Collaborator, розроблену українською компанією ВіЯр. Система Collaborator відповідає всім вимогам компанії Кернел, зокрема:

- Українська розробка. Компанія Кернел-Трейд віддала перевагу українській розробці, оскільки це є важливою частиною її корпоративної культури.
- Зручний та зрозумілий інтерфейс. Система Collaborator має простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що полегшує її використання для працівників компанії.
- Можливість адаптації під потреби компанії. Система Collaborator дозволяє адаптувати її під потреби компанії, наприклад, додати власні навчальні матеріали, змінити дизайн інтерфейсу тощо.

Система Collaborator використовується для навчання працівників компанії Кернел з різних підрозділів та за різними напрямками. Зокрема, за допомогою системи можна надавати базове навчання новим працівникам, Проводити навчання з підвищення кваліфікації працівників, ознайомлювати працівників з актуальними темами.

Ще одним інструментом розвитку працівників компанією «Кернел-Трейд» є власна корпоративна соціальна мережа та навчальний портал Kernel Hub. Згідно статистики адміністраторів порталу наразі кількість користувачів Kernel Hub становить понад 5000 осіб. З них понад 4000 - активні користувачі, які щомісяця відвідують систему не менше 10 разів. Користувачі Kernel Hub активно використовують систему для спілкування, співпраці та навчання. Зокрема, за 2023 рік було створено понад 1000 груп та спільнот за інтересами, було опубліковано понад 100000 постів та повідомлень, було проведено понад 1000 онлайн-зустрічей та семінарів.

У 2024 році компанія планує додати такі нові функції

- Можливість проводити онлайн-голосування та опитування
- Можливість створювати та керувати електронними листуваннями
- Можливість використовувати систему для проведення корпоративних заходів

заходів

Також планується покращити дизайн та інтерфейс системи та розширити доступність системи для працівників компанії.

На рисунку 2.3 представлений вигляд головної сторінки сайту Kernel Hub.

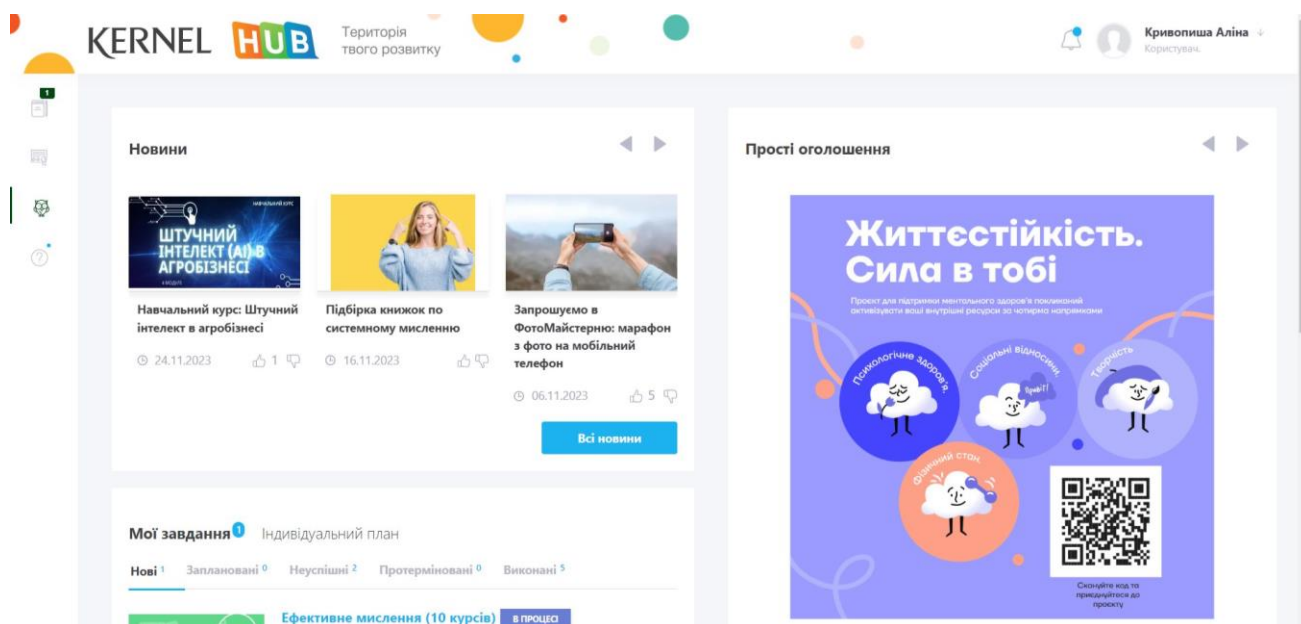


Рисунок 2.3 - Вигляд головної сторінки сайту Kernel Hub

Джерело: Kernel Hub

На мою думку, навчання та розвиток персоналу компанії повинен бути орієнтований на особливості професії та покоління конкретного працівника. Правильно організоване навчання дає змогу:

- Забезпечити бізнес персоналом з необхідною професійною експертизою;
- Забезпечити професійну підготовку персоналу при розширенні бізнесу;
- Зберегти та масштабувати вузьку експертизу бізнесу;
- Поповнити та зберегти кадровий резерв;
- Розвинути особистісні навички менеджменту;
- Ефективно управляти корпоративною культурою через розвиток компетенцій.

Відсутність або неефективність цього процесу може мати важкі наслідки для розвитку бізнесу, а саме: висока залежність від експертів, неефективність витрат на персонал, відсутність розвитку компанії через відсутність розвитку персоналу.

3. Плато продуктивності - це стан, коли працівник досягає певного рівня ефективності й досягнень, але стикається з обмеженням в подальшому прогресі. Ця ситуація може виникати з різних причин, що включають:

- Недостатнє навчання та розвиток працівника, коли особа може відчувати, що не має можливостей для вдосконалення своїх знань і навичок у роботі.
- Неспівпадіння посадових обов'язків з професійними навичками та інтересами працівника, що може призвести до стагнації у розвитку кар'єри.
- Навколишнє середовище та умови праці, які можуть бути несприятливими для творчості та досягнення нових висот.

Компанія «Кернел-Трейд» усвідомлює важливість запобігання плато продуктивності своїх працівників. Вона вживає заходів для стимулювання розвитку й навчання свого персоналу, щоб допомогти їм у підвищенні професійних навичок та зростанні у кар'єрі, а саме:

- Компанія регулярно проводить семінари та тренінги з різних галузей, таких як управління, маркетинг, продажі, логістика, виробництво. Ці заходи проводяться як для керівників, так і для рядових співробітників.

- Кернел-Трейд має програми стажування для студентів та молодих фахівців. Ці програми дозволяють молодим людям отримати досвід роботи в реальному середовищі та розвинути свої професійні навички.

- Компанія має програми розвитку кар'єри, які допомагають співробітникам розвивати свої професійні навички та досягати кар'єрних цілей. Ці програми включають в себе індивідуальне консультування, планування кар'єри, а також можливості для підвищення кваліфікації та просування по службі.

Крім того, компанія створює сприятливі умови праці, спрямовані на підтримку професійного зростання й розвитку своїх працівників. За період з 2020 по 2023 рік кількість співробітників, які отримали підвищення, зросла на 15%. Також за цей період кількість співробітників, які беруть участь в міжнародних проектах, зросла на 10%. Це є показником того, що компанія "Кернел-Трейд" дає своїм співробітникам можливість розвиватися та отримувати новий досвід.

4. Демотивація у праці є станом, коли працівник втрачає інтерес до виконання роботи та проявляє низький рівень продуктивності. Цей феномен може виникати через різноманітні причини:

- Невідповідність посадових обов'язків працівника його професійним навичкам, що може призводити до відчуття безперспективності і розчарування в роботі.

- Неприятливі умови праці, які включають у себе неефективну організацію робочого місця, недостатність ресурсів або недосконалість у взаємодії з колегами.

- Недостатня оплата праці, що може стати причиною розчарування і відчуття невизнання трудових зусиль.

- Неприємна атмосфера та негативний психологічний клімат в колективі, що може породжувати стрес, конфлікти та відчуття невпевненості у власних здібностях.

Компанія «Кернел-Трейд» віддана унікальній місії уникнення демотивації своїх співробітників. Вона активно розробляє та забезпечує сприятливі умови праці, спрямовані на підтримку професійного зростання та розвитку всього колективу працівників.

Прикладом демотивації у компанії є наявність великої бюрократії. Співробітникам часто доводиться витратити багато часу на те, щоб отримати дозвіл на виконання навіть простих завдань. Це призводить до того, що співробітники відчують, що їх не цінують і що їхня робота не має значення.

Підвищення мотивації персоналу у компанії «Кернел-Трейд» - це багатоплановий підхід, включаючи такі ініціативи, як:

- Реалізація системи преміювання, що стимулює та визнає досягнення працівників, надихаючи їх на високі результати та внесок у розвиток компанії.

- Надання можливостей для постійного навчання та професійного зростання, де працівники мають доступ до різноманітних навчальних програм та розвитку власних навичок.

- Створення сприятливих умов для кар'єрного зростання, де співробітники можуть розвивати свої кар'єрні можливості та просуватися у компаніїній ієрархії.

Ця комплексна підтримка у сфері мотивації допомагає компанії не лише уникнути демотивації серед працівників, а й створює стимули для їхнього особистого і професійного розвитку.

Система компенсацій у компанії складається з різноманітних елементів та винагород. Вона направлена на забезпечення максимального комфорту та мотивації персоналу, створюючи стимули для високих робочих результатів та професійного зростання.

Основні складові системи компенсацій в компанії «Кернел-Трейд» охоплюють:

- Заробітна плата та оклади: Це фінансова винагорода, яка базується на виконаній роботі. Заробітна плата відповідає професійним стандартам та є фіксованою, залежно від виду роботи та її складності.

Середня зарплата співробітників компанії "Кернел-Трейд" становить 31945 гривень на місяць. Це трохи вище, ніж середня зарплата в галузі, яка становить 28 000 гривень на місяць.

- Премії та бонуси: Компенсація за досягнення цілей та внесок у результативність компанії. Це можуть бути як матеріальні винагороди, так і символічні нагороди для визнання вагомих успіхів. Бонуси виплачуються співробітникам компанії "Кернел-Трейд" за досягнення певних результатів. До таких результатів відносяться: підвищення продажів, зниження витрат, впровадження інновацій, підвищення ефективності роботи.

Розмір бонусів залежить від досягнутих результатів. У середньому, співробітники компанії "Кернел-Трейд" отримують бонуси в розмірі 10% від основної зарплати. Також є додаткові виплати, які отримують співробітники компанії "Кернел-Трейд". Вони включають в себе:

- Оплачувані відпустки. Співробітники компанії "Кернел-Трейд" мають право на оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні на рік.
- Оплачувані лікарняні. Співробітники компанії "Кернел-Трейд" мають право на оплачувані лікарняні в розмірі 100% від основної зарплати.
- Премії. Співробітникам компанії "Кернел-Трейд" можуть виплачуватися премії за особливі заслуги. Розмір премії залежить від результату роботи працівника.

- Безготівкові вигоди: Надання різних соціальних пакетів, включаючи медичне страхування, пенсійні плани, додаткові відпустки, корпоративні заходи та пільги для співробітників і їх сімей.

- Інші винагороди та переваги: Це широкий спектр можливостей, що охоплює подарунки, корпоративні бонуси, можливості для саморозвитку, гнучкий графік роботи та інші приємності для підвищення задоволеності працівників від своєї роботи. «Кернел-Трейд» надає своїм співробітникам подарунки до свят. Розмір подарунків залежить від стажу роботи співробітника та його посади. Наприклад, співробітник, який працює в компанії понад 5 років, може отримати подарунок на суму до 5000 гривень. Компанія надає своїм

співробітникам корпоративні бонуси, такі як знижки на товари та послуги компанії. Розмір знижки на товари та послуги до 20% в залежності від стіжу роботи та посади у компанії.

ТОВ «Кернел-Трейд» забезпечує своїх співробітників навчаннями на курсах, участями у семінарах та тренінгах, а також можливість працювати над власними проектами.

Також у компанії наявний гібридний графік роботи. Так 50% робочих днів на місяць працівники можуть працювати віддалено

На мою думку, правильно сформована система компенсаційного пакету важлива для утримання та залучення персоналу компанії, ефективного управління продуктивністю персоналу, стійкого розвитку, стимулювання необхідної поведінки та необхідних результатів роботи працівників, форсування вдалого бренду роботодавця та ціннісної пропозиції, ефективного управління бюджетом витрат на Фонд оплати праці, а також для підтримки балансу інтересів персоналу та компанії.

Наслідками відсутності або неефективності компенсаційного пакету є висока плинність кадрів, зростання витрат на персонал(тобто на кожен одиницю вкладених коштів ми отримуємо менший результат), зниження продуктивності, негативний бренд роботодавця і неможливість залучення кращих з ринку праці.

5. Звільнення визначається як припинення трудових зв'язків між працівником та компанією, що може настати як за ініціативою самого працівника, так і за рішенням компанії.

Компанія «Кернел-Трейд» активно прагне уникати звільнень своїх працівників. Вона створює сприятливі умови праці, спрямовані на сприяння професійному зростанню та розвитку персоналу. Крім цього, компанія пропонує різноманітні програми мотивації для своїх працівників, спрямовані на запобігання звільнення.

Нижче наведено заходи, які компанія «Кернел-Трейд» вживає для збереження свого персоналу:

- Створення сприятливих робочих умов, сприяючи тим самим професійному росту та розвитку працівників.
- Проведення систематичного навчання та розвитку навичок персоналу.
- Забезпечення справедливого рівня оплати праці та соціальних гарантій для працівників.
- Створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Компанія «Кернел-Трейд» має за мету створення умов для успішної адаптації, зростання та розвитку свого персоналу, щоб забезпечити ефективність та стабільність в роботі.

Компанія детально аналізує причини звільнення своїх співробітників, задля покращення умов праці та наявної системи мотивації. У «Кернел -Трейд» наявна єдина база даних з реальними причинами звільнення. Ця база даних включає в себе інформацію про наступні фактори:

- Вид звільнення: добровільне, вимушене, припинення трудового договору за ініціативою роботодавця.
- Причина звільнення: особисті причини, прагнення до кар'єрного зростання, невідповідність вимогам посади, незадоволеність умовами праці.
- Дата звільнення.

База даних оновлюється в автоматичному режимі на основі даних, які надходять від відділу кадрів.

У компанії "Кернел-Трейд" проводиться exit interview для всіх працівників, які звільняються. Exit interview проводиться менеджером, який безпосередньо працював з працівником. Під час exit interview працівнику пропонується відповісти на наступні питання:

1. Чому ви вирішили звільнитися?
2. Чи були ви задоволені своїми обов'язками?
3. Чи були ви задоволені своїми умовами праці?
4. Чи були ви задоволені своєю зарплатою?
5. Чи були ви задоволені своїми колегами?
6. Чи були ви задоволені своєю компанією?

Відповіді працівника на ці питання також вносяться до бази даних з реальними причинами звільнення.

Також проводиться аналіз причин звільнення на всіх рівнях: компанії, підрозділу, позиції.

- На рівні компанії аналізується загальна тенденція плинності кадрів, а також розподіл причин звільнення за видами звільнень.
- На рівні підрозділу аналізується плинність кадрів у кожному підрозділі, а також розподіл причин звільнення за видами звільнень та посадами.
- На рівні позиції аналізується плинність кадрів на кожній позиції, а також розподіл причин звільнення за видами звільнень.

Згідно даних компанії за 2022 рік загальний показник плинності кадрів становить 10.5%. У таблиці 2.6 наведений розподіл видів звільнення.

Таблиця 2.6 – Розподіл видів звільнення у компанії «Кернел-Трейд»

Розподіл видів звільнення за видами звільнень	
Добровільне звільнення	80%
Вимушене звільнення	10%
Припинення трудового договору за ініціативою роботодавця	10%
Розподіл кількості звільнення за видами діяльності	
Торгівля зерновими та олійними культурами	11.2%
Торгівля нафтопродуктами	12.8%
Торгівля іншими товарами	8.8%

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Ці дані використовуються для вирішення конкретних проблем у різних відділах або командних структурах. Аналізуючи причини звільнень за певними посадами, компанія може виявити слабкі місця та вживати заходів для поліпшення умов праці або вирішення проблем на окремих робочих місцях.

Високій відсоток добровільних звільнень (80%) може означати незадоволеність працівників умовами праці або кар'єрним зростанням, яке пропонує компанія. Тому «Кернел-Трейд» має звернути увагу саме на ці аспекти діяльності.

На основі проведеного дослідження системи мотивації ТОВ «Кернел-Трейд» можна виділити недоліки та сильні сторони мотивації.(рисунок 2.4)

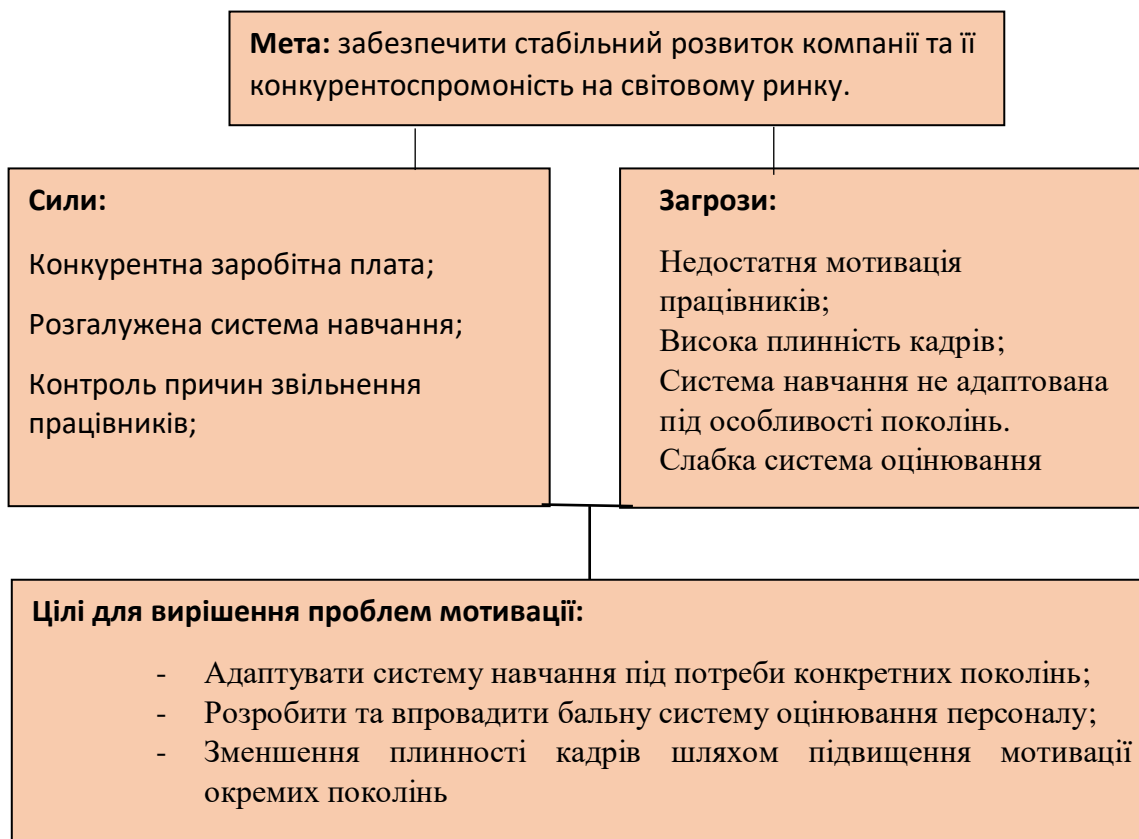


Рисунок 2.4 – Недоліки та сильні сторони мотивації ТОВ «Кернел-Трейд»

Покращення мотивації співробітників у компанії "Кернел-Трейд" є критично важливим для досягнення успіху та стабільного розвитку. Мотивовані працівники мають більшу продуктивність, вони більш зосереджені, творчі та готові до прийняття викликів, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на ринку. Наразі у компанії виявлені проблеми, які в майбутньому можуть призвести до зниження конкурентоспроможності компанії, так як працівники є рушійною силою всіх процесів, а зниження задоволеності роботою може стати перешкодою для розвитку компанії.

2.3 Дослідження ефективності мотивації співробітників компанії ТОВ «Кернел-Трейд»

Компанії, які працюють у аграрній сфері, часто наймають спеціалістів різного віку та досвіду. Молоді таланти можуть мати інноваційні ідеї та свіже підходи до розв'язання проблем, тоді як досвідчені фахівці можуть мати глибші знання та розуміння у своїй галузі. Крім того, важливою є співпраця між різними поколіннями, де обмін досвідом і знаннями може сприяти швидкому розвитку та інноваціям в компанії.

Мною було проведене дослідження вікової структури компанії «Кернел-Трейд» на основі теорії поколінь.(рис. 2.4)

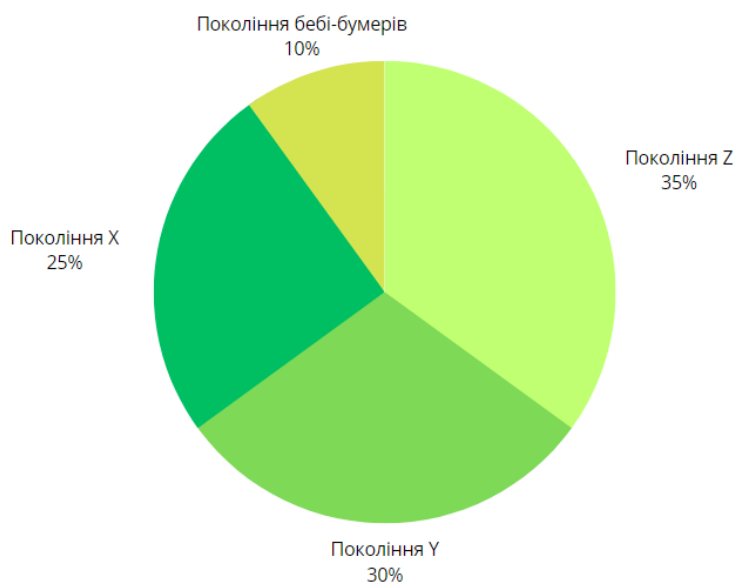


Рисунок 2.4 – Вікова структура компанії «Кернел»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку, найбільшу частку працівників «Кернел-Трейд» складають представники покоління Z. Це пов'язано з тим, що компанія активно залучає молодих фахівців, які є представниками цього покоління.

Представники покоління Y також становлять значну частку працівників компанії. В цій віковій групі перебувають працівники, які вже мають певний досвід і навички, але при цьому є більш мобільними та адаптивними до змін.

Покоління X займає частку 25% серед працівників компанії. Дане покоління вважається більш мотивованим та працьовитим, ніж представники молодших поколінь.

Представники покоління бекі-бумерів становлять меншу частку працівників компанії. Це пов'язано з тим, що молодші покоління більш мобільні та зацікавлені у можливостях для особистого та професійного росту, включаючи навчання новим технологіям і розвиток навичок.

ТОВ «Кернел-Трейд» прагне до того, щоб вікова структура працівників компанії була збалансованою. Це дозволяє компанії отримувати максимальну віддачу від своїх працівників і підтримувати високий рівень продуктивності.

Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О у своїй статті зазначають, що діагностика і дослідження чинників, що визначають ставлення працівника до своєї праці, є важливою передумовою для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення задоволеності працею. А високий рівень задоволеності персоналу компанії сприяє: збільшенню прибутку, зменшенню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню ділових відносин і соціальних зв'язків у колективі, зниженню кількості прогулів та випадків абсентеїзму, підвищенню мотивації працівників, лояльності до керівництва та компанії в цілому, зацікавленості працівників у своїх результатах та результатах роботи всієї компанії, зменшенню плинності кадрів. [23]

Щоб дослідити ефективність мотиваційної програми компанії «Кернел-Трейд» я розробила опитування, яке було проведене серед співробітників різних поколінь.

Були виділені такі критерії: задоволеність роботою, лояльність до компанії, соціальний пакет та розвиток у компанії. У опитуванні прийняло участь загалом 184 особи.

- Критерій: задоволеність роботою.

Таблиця 2.7 – Задоволеність роботою покоління Z

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи задоволені Ви своєю роботою?	80	20
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота приносить Вам задоволення?	75	25
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота є значущою?	60	40

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Значна більшість працівників покоління Z висловили задоволення своєю роботою (таблиця 2.7). Це вказує на те, що більшість представників цього покоління мають позитивний ставлення до своєї роботи в «Кернел-Трейд». 75% респондентів вважають, що їхня робота приносить їм задоволення. Це означає, що вони відчують задоволення та радість від виконання своїх обов'язків, що є важливим фактором для їхнього професійного самовираження та задоволення. Лише 60% опитаних вважають свою роботу значущою. Залишок в 40% відчують, що їхня робота не є значущою. Це відображає відсутність відчуття власного значення або впливу в межах своєї роботи.

Ці дані свідчать про те, що хоча більшість працівників покоління Z виявляють задоволення від своєї роботи та відчують радість від виконання завдань, все ж є значна частина, яка не вважає свою роботу значущою. Я вважаю, що це є сигналом для організації налагодження комунікації, збільшення відчуття значимості та важливості в роботі для цієї частини персоналу.

Таблиця 2.8 – Задоволеність роботою покоління Y

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи задоволені Ви своєю роботою?	75	25
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота приносить Вам задоволення?	63	37
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота є значущою?	78	22

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Зважаючи на дані опитування працівників покоління Y у компанії "Кернел-Трейд" (таблиця 2.8) можна зробити висновок, що 75% опитаних відчують задоволення від своєї роботи. Це свідчить про те, що більшість працівників покоління Y у компанії в цілому задоволені своєю роботою. 63% представників покоління Y відчують задоволення від виконання своїх обов'язків. Це менше, ніж загальне задоволення роботою. Є відсоток працівників, які виконують доручені їм обов'язки, але не відчують повного задоволення від процесу виконання завдань. 78% вважають свою роботу значущою. Це позитивний показник, оскільки більшість працівників відчують, що їхня робота має сенс і важливість для них. Хоча більшість працівників покоління Y виявили задоволення від своєї роботи та вважають її значущою, існує частина працівників, які не відчують повного задоволення від процесу виконання робочих завдань. На мою думку, це є доволі негативним аспектом для компанії, оскільки рівень задоволення від виконання роботи може впливати на продуктивність та робочий процес у цілому.

Таблиця 2.9 – Задоволеність роботою покоління X

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи задоволені Ви своєю роботою?	58	42
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота приносить Вам задоволення?	56	44
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота є значущою?	62	38

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Згідно даних опитування представників покоління X у компанії «Кернел-Трейд»(таблиця 2.9) менше половини працівників покоління X відчують задоволення від своєї роботи. Це вказує на те, що більшість співробітників цього покоління можуть мають певні проблеми або незадоволення у робочому процесі. Тільки 56% вважають, що їхня робота приносить їм задоволення. Це свідчить про те, що частка працівників, які не відчують задоволення від своєї роботи, досить велика.

Більшість працівників вважають свою роботу значущою. Однак, понад третина негативно відгукнулася про значимість своєї праці. Це показує, що деякі представники покоління X можуть не відчувати значення чи важливості своєї роботи в контексті компанії. Загалом, опитування показало, що у покоління X є певні питання та нестачі задоволення від роботи та відчуття значимості.

Таблиця 2.10 – Задоволеність роботою покоління бекі-бумерів

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи задоволені Ви своєю роботою?	43	57
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота приносить Вам задоволення?	47	53
Чи вважаєте Ви, що Ваша робота є значущою?	55	45

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Розглядаючи дані опитування для покоління бекі-бумерів, можна сказати що менше половини опитаних (43%) виявили задоволення своєю роботою, тоді як 57% не відчувають задоволення від своєї роботи. Тобто значна частина працівників цього покоління може відчувати незадоволення або несумісність зі своєю роботою. Лише 47% вважають, що процес виконання завдань. Більшість (55%) вважають свою роботу значущою. Однак, понад 45% не вважають свою роботу значущою. Це свідчить про те, що деякі працівники цього покоління можуть відчувати відсутність важливості своєї роботи в контексті компанії.

Загалом, покоління бекі-бумерів у компанії «Кернел-Трейд» виявляє деяке незадоволення від своєї роботи, включаючи відсутність задоволення та важливості. Це може бути ключовим для компанії у виправленні недоліків у культурі компанії, організації робочих процесів або поліпшенні умов праці для задоволення та підтримки цього покоління працівників.

- Критерій: лояльність до компанії

Таблиця 2.11 – Лояльність до компанії покоління Z

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи готові Ви працювати в компанії і надалі?	88	12
Чи вважаєте Ви, що компанія є надійним роботодавцем?	92	8
Чи вважаєте Ви, що компанія цінує своїх працівників?	95	5

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Опитування щодо лояльності покоління Z (таблиця 2.11) показало, що 88% опитаних виявили готовність працювати в компанії і надалі, тоді як лише 12% висловили намір покинути компанію. Це доволі високий показник лояльності, що може свідчити про задоволеність умовами роботи та корпоративною культурою компанії. Переважна більшість опитаних (92%) вважають, що компанія є надійним роботодавцем. Це свідчить про довіру до компанії, її управління та здатність забезпечити стабільні умови праці. 95% опитаних представників покоління Z відчувають, що компанія цінує їх як працівників. Це позитивно впливає на мотивацію працівників та сприяє більшій прив'язаності до компанії. Високі показники готовності продовжувати працювати в компанії, віра в її надійність і переконаність у цінностях, які вона втілює, свідчать про стабільність і задоволення співробітників умовами роботи та корпоративною політикою компанії.

Таблиця 2.12 – Лояльність до компанії покоління Y

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи готові Ви працювати в компанії і надалі?	91	9
Чи вважаєте Ви, що компанія є надійним роботодавцем?	95	5
Чи вважаєте Ви, що компанія цінує своїх працівників?	98	2

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Результати опитування покоління Y (таблиця 2.12) показало, що 91% представників покоління Y виявили готовність працювати в компанії і надалі. Це високий показник лояльності, що свідчить про задоволеність умовами роботи та внутрішньою культурою компанії серед цього покоління. 95% опитаних вважають

компанію надійним роботодавцем. Це найвищий показник довіри, що означає наявність якісних умов праці, стабільність та довіру до керівництва. 98% опитаних вважають, що компанія цінує своїх працівників. Це рівень сприйняття цінностей компанії, що є позитивним показником ефективності корпоративної культури та політики управління персоналом. Велика більшість представників покоління Y підтвердили свою готовність продовжувати працювати в цій компанії, вважають її надійним роботодавцем та цінують їхню працю. Такі показники свідчать про успішне управління та політику компанії, спрямовану на збереження та розвиток талановитих працівників.

Таблиця 2.13 – Лояльність до компанії покоління X

Питання	Відповіді	
	Так,%	Ні,%
Чи готові Ви працювати в компанії і надалі?	87	13
Чи вважаєте Ви, що компанія є надійним роботодавцем?	85	15
Чи вважаєте Ви, що компанія цінує своїх працівників?	91	9

Джерело: розроблено автором на основі опитування

В опитуванні покоління X, щодо лояльності (таблиця 2.13) ми можемо побачити, що 87% опитаних представників покоління X готові працювати в компанії і надалі. Це свідчить про високий рівень лояльності та задоволеності умовами роботи. 85% респондентів вважають компанію надійним роботодавцем, що свідчить про високий рівень довіри до управління та сприйняття умов праці. 91% представників покоління X вважають, що компанія цінує своїх працівників. Це відображає позитивне сприйняття корпоративної культури та політики управління персоналом в компанії.

Отримані дані підтверджують високу лояльність представників покоління X у компанії Кернел. Це відображається у їх готовності продовжувати працювати в компанії, високій оцінці надійності роботодавця та переконаності у цінностях, які компанія надає своїм працівникам.

Таблиця 2.14 – Лояльність до компанії покоління бебі-бумерів

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи готові Ви працювати в компанії і надалі?	67	33
Чи вважаєте Ви, що компанія є надійним роботодавцем?	86	14
Чи вважаєте Ви, що компанія цінує своїх працівників?	81	19

Джерело: розроблено автором на основі опитування

За результатами опитування (таблиця 2.14), 67% представників покоління бебі-бумерів виявили готовність продовжувати працювати в компанії, тоді як 33% відмовились би від цього. Це може свідчити про різноманітність мотивацій цього покоління, що відображається на їхній готовності залишатися в даній компанії. 86% опитаних вбачають компанію як надійного роботодавця, що свідчить про довіру цього покоління до стратегій управління та відносин зі співробітниками. 81% представників покоління бебі-бумерів вважають, що компанія цінує своїх працівників. Це відображає позитивне сприйняття корпоративної культури компанії цим поколінням. Хоча значна частина представників покоління бебі-бумерів вважає компанію надійним роботодавцем та цінує її корпоративні цінності, існує певна частка, яка може бути менш задоволена умовами роботи або має інші причини для небажання працювати в цій компанії у майбутньому. Я вважаю, що компанії потрібно приділити увагу удосконаленню аспектів робочого середовища та розвитку програм для залучення та утримання цінних працівників цього покоління.

- Критерій: соціальний пакет

Таблиця 2.15 – Задоволеність соціальним пакетом компанії для покоління Z

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що соціальний пакет компанії відповідає Вашим очікуванням?	97	3
Чи задоволені Ви, рівнем медичного страхування та іншими медичними перевагами, наданими компанією?	89	11
Чи вважаєте Ви, що надані корпоративні переваги(відпустки, пенсійні програми тощо) є достатніми і конкурентоспроможними на ринку праці?	95	5

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Результати опитування за критерієм задоволеності соціальним пакетом компанії показали, що 97% опитаних представників покоління Z у компанії «Кернел-Трейд» вважають, що соціальний пакет компанії повністю відповідає їхнім очікуванням. Це дуже високий показник задоволеності цим аспектом робочих умов. Близько 89% опитаних представників покоління Z виявили задоволеність рівнем медичного страхування та іншими медичними перевагами, які надає компанія. Це також є досить високим показником, хоча нижчим у порівнянні з соціальним пакетом. Близько 95% опитаних представників покоління Z вважають, що надані корпоративні переваги є достатніми та конкурентоспроможними на ринку праці. Це також високий рівень задоволеності цими аспектами.

Отримані дані показують високий рівень задоволеності представників покоління Z у компанії «Кернел-Трейд» стосовно соціального пакету, медичного страхування та корпоративних переваг. Більшість опитаних вважають ці аспекти робочих умов задовільними та конкурентоспроможними на ринку праці. Я вважаю, що такі високі показники задоволеності свідчать про ефективність програм компанії у цих сферах та їхню привабливість для представників покоління Z.

Таблиця 2.16– Задоволеність соціальним пакетом компанії для покоління Y

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що соціальний пакет компанії відповідає Вашим очікуванням?	90	10
Чи задоволені Ви, рівнем медичного страхування та іншими медичними перевагами, наданими компанією?	86	14
Чи вважаєте Ви, що надані корпоративні переваги(відпустки, пенсійні програми тощо) є достатніми і конкурентоспроможними на ринку праці?	91	9

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Опитування працівників покоління Y щодо задоволеності соціальним пакетом компанії «Кернел-Трейд»(таблиця 2.16) показало, що 90% опитаних представників покоління Y вважають, що соціальний пакет компанії відповідає

їхнім очікуванням. Це свідчить про високий рівень задоволеності забезпеченими соціальними вигодами в компанії. У загальному 86% опитаних представників покоління Y вважають, що медичне страхування та інші медичні переваги, які надає компанія, відповідають їхнім очікуванням. Також 91% опитаних працівників покоління Y вважають, що надані корпоративні переваги є достатніми та конкурентоспроможними на ринку праці.

Результати опитування свідчать про високий рівень задоволеності серед представників покоління Y у компанії Кернел стосовно соціального пакету, медичного страхування та корпоративних переваг. Більшість опитаних вважають ці аспекти задовільними та конкурентоспроможними.

Таблиця 2.17 – Задоволеність соціальним пакетом компанії для покоління X

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що соціальний пакет компанії відповідає Вашим очікуванням?	78	22
Чи задоволені Ви, рівнем медичного страхування та іншими медичними перевагами, наданими компанією?	90	10
Чи вважаєте Ви, що надані корпоративні переваги(відпустки, пенсійні програми тощо) є достатніми і конкурентоспроможними на ринку праці?	85	15

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Аналізуючи дані опитування(таблиця 2.17), можна сказати що близько 78% опитаних працівників покоління X задоволені соціальним пакетом компанії. Однак, 22% відчувають, що соціальні вигоди не відповідають їх очікуванням. Близько 90% респондентів покоління X задоволені рівнем медичного страхування та іншими медичними перевагами, які надає «Кернел-Трейд». Близько 85% працівників зазначеного покоління вважають, що надані корпоративні переваги є достатніми та конкурентоспроможними на ринку праці. Однак, є 15% людей, які вважають інакше. Задоволеність більшості опитаних вказує на те, що ці аспекти робочих умов отримують позитивні оцінки від співробітників покоління X. Однак існує певна частка людей, які відчувають, що соціальний пакет або корпоративні

переваги не відповідають їх очікуванням чи можуть бути менш конкурентоспроможними на ринку праці.

Таблиця 2.18 – Задоволеність соціальним пакетом компанії для покоління бeбi-бумерiв

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що соціальний пакет компанії відповідає Вашим очікуванням?	81	19
Чи задоволені Ви, рівнем медичного страхування та іншими медичними перевагами, наданими компанією?	84	16
Чи вважаєте Ви, що надані корпоративні переваги(відпустки, пенсійні програми тощо) є достатніми і конкурентоспроможними на ринку праці?	78	22

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Більшість опитаних представників покоління бeбi-бумерiв (81%) вважають, що соціальний пакет компанії відповідає їхнім очікуванням(таблиця 2.18). Це свідчить про те, що значна частина співробітників задоволена пакетом соціальних вигод. Більша частка респондентів задоволені рівнем медичного страхування та іншими медичними перевагами, наданими компанією. Це вказує на ефективність та задоволення працівників щодо доступу до якісної медичної допомоги через корпоративні програми. Учасники опитування вважають, що надані корпоративні переваги є достатніми та конкурентоспроможними на ринку праці. Однак, є частина респондентів (22%), які не вважають цих переваг достатніми. Це означає, що для деяких співробітників може бути нестача певних корпоративних пакетів.

Можу зробити висновок, що більшість представників покоління бeбi-бумерiв в «Кернел-Трейд» вважають, що соціальний пакет, медичні переваги та корпоративні бонуси відповідають їхнім потребам та очікуванням. Однак, існують певні аспекти (особливо в корпоративних перевагах), які вимагають подальшого удосконалення або доповнення, щоб задовольняти потреби всіх співробітників бізнесу "Кернел".

- Критерій: розвиток у компанії

Таблиця 2.19 – Розвиток у компанії покоління Z

Питання	Відповіді	
	Так,%	Ні,%
Чи вважаєте Ви, що компанія має ефективні програми розвитку для працівників?	93	7
Чи берете Ви участь у програмах професійного навчання або розвитку, які надає компанія?	98	2
Чи вважаєте Ви, що програми розвитку компанії відповідають потребам працівників і сприяють кар'єрному зростанню?	95	5

Джерело: розроблено автором на основі опитування

З огляду на результати опитування(таблиця 2.19), 93% опитаних представників покоління Z вважають, що компанія має ефективні програми розвитку для працівників. Це показник довіри та задоволеності програмами навчання та розвитку. Такий високий рівень підтримки відображає наявність цілеспрямованих, корисних та збалансованих програм розвитку, що відповідають потребам працівників покоління Z. 98% опитаних заявили, що беруть участь у програмах професійного навчання або розвитку, що надає компанія. Це дуже високий рівень участі, що свідчить про великий інтерес та активність представників покоління Z у залученні до навчальних програм компанії. Це також вказує на ефективність зусиль компанії у створенні привабливих та корисних програм для цієї аудиторії. 95% опитаних вважають, що програми розвитку компанії відповідають їхнім потребам і сприяють кар'єрному зростанню. Це ще один дуже позитивний показник, що свідчить про відповідність програм розвитку потребам працівників покоління Z. Високий рівень задоволеності також вказує на те, що ці програми допомагають працівникам розвиватися та рухатися вперед у своїй кар'єрі.

Таблиця 2.20 – Розвиток у компанії покоління Y

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що компанія має ефективні програми розвитку для працівників?	94	6
Чи берете Ви участь у програмах професійного навчання або розвитку, які надає компанія?	97	3
Чи вважаєте Ви, що програми розвитку компанії відповідають потребам працівників і сприяють кар'єрному зростанню?	92	8

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Згідно результатів опитування(таблиця 2.20), 94% опитаних покоління Y вважають, що компанія має ефективні програми розвитку для працівників. Це високий показник задоволеності працівників програмами розвитку компанії. Такий високий рівень підтримки відображає наявність добре структурованих, цілеспрямованих та корисних програм навчання та розвитку, які відповідають потребам даного покоління. 97% опитаних заявили, що беруть участь у програмах професійного навчання або розвитку, які надає компанія. Це вказує на високий рівень зацікавленості та активності покоління Y у залученні до навчальних програм компанії. Це також свідчить про ефективність програм та здатність компанії залучити працівників до участі в них. 92% опитаних вважають, що програми розвитку компанії відповідають їхнім потребам і сприяють кар'єрному зростанню. Це свідчить про те, що більшість працівників цієї групи вважають програми розвитку компанії корисними для свого професійного зростання. На мою думку, такий високий рівень участі та підтримки свідчить про успішність та ефективність програм розвитку компанії для цієї конкретної групи працівників.

Таблиця 2.21 – Розвиток у компанії покоління X

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що компанія має ефективні програми розвитку для працівників?	94	6
Чи берете Ви участь у програмах професійного навчання або розвитку, які надає компанія?	96	4
Чи вважаєте Ви, що програми розвитку компанії відповідають потребам працівників і сприяють кар'єрному зростанню?	86	14

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Розглянемо дані опитування для покоління X (таблиця 2.22). 94% опитаних покоління X в компанії вважають, що компанія має ефективні програми розвитку для працівників. Це високий показник, що свідчить про те, що більшість співробітників цього покоління задоволені програмами розвитку, які пропонує компанія. 96% опитаних заявили, що беруть участь у програмах професійного навчання або розвитку, які надає компанія. Це дуже позитивний показник, що свідчить про високий рівень зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації та розвитку. 86% опитаних вважають, що програми розвитку компанії відповідають їхнім потребам і сприяють кар'єрному зростанню. Це також досить високий показник задоволеності, хоча є й частина опитаних, які не вважають програми розвитку компанії достатньо відповідними. Наявність таких високих показників участі в програмах розвитку та позитивні оцінки ефективності свідчать про те, що більшість представників покоління X в компанії задоволені доступними можливостями навчання та розвитку, хоча може бути простір для поліпшення програм для деяких працівників.

Таблиця 2.23 – Розвиток у компанії покоління бекі-бумерів

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що компанія має ефективні програми розвитку для працівників?	75	25
Чи берете Ви участь у програмах професійного навчання або розвитку, які надає компанія?	87	13
Чи вважаєте Ви, що програми розвитку компанії відповідають потребам працівників і сприяють кар'єрному зростанню?	81	19

Джерело: розроблено автором на основі опитування

Як можна побачити з результатів опитування (таблиця 2.23), 75% опитаних вважає, що компанія має ефективні програми розвитку. Це свідчить про те, що більшість представників покоління задоволені наявними можливостями навчання та розвитку в компанії. Однак, 25% не вважають програми належними, що вказує на проблеми у якості чи доступності цих програм. Щодо участі у програмах професійного розвитку, то 87% бере участь у програмах професійного навчання або розвитку, які пропонує компанія. На мою думку, це свідчить про активний інтерес працівників до підвищення своєї кваліфікації та розвитку в рамках компанійних можливостей. Більшість опитаних, а саме 81% вважають, що програми розвитку відповідають їхнім потребам і сприяють кар'єрному зростанню. Це означає, що більшість представників покоління бекі-бумерів сприймають ці програми як корисні та допоміжні у їхньому професійному розвитку. Однак 19% опитаних вважають, що програми не відповідають їхнім потребам, що вказує на необхідність адаптації програм навчання для даного покоління.

Проведене опитування показує високий рівень задоволеності та довіри працівників у компанії «Кернел-Трейд», який відрізняється залежно від покоління. Більшість опитаних у всіх поколіннях виражає достатній рівень задоволеності умовами роботи, довірою до компанії як надійного роботодавця та переконаність у цінностях, які компанія втілює. Компанія має загально позитивне сприйняття серед своїх працівників у всіх поколіннях, що свідчить про успішне управління персоналом, створення сприятливого робочого середовища та впровадження цінностей, які відповідають очікуванням своїх співробітників.

Не дивлячись на вцілому позитивні результати опитування, є певні проблеми мотивації персоналу в компанії, які потребують уваги, а саме:

- Недостатнє визнання праці і досягнень покоління бебі-бумерів;
- Відсутність адаптованості програм професійного розвитку до особливостей різних поколінь;
- Недостатня комунікація між працівниками різних поколінь;
- Недостатнє порозуміння між працівниками та керівництвом.

Кожне покоління має унікальні цінності, переконання і потреби, які формують їхні погляди на життя та роботу. Ці різноманітність і відмінності в мисленні суттєво впливають на те, що стимулює людей на робочому місці. Адаптація підходів до мотивації співробітників різних поколінь допоможе ТОВ «Кернел-Трейд» залучити та утримати талановитих працівників, сприяючи продуктивності та сприятливій атмосфері на роботі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ВІКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Проєкт удосконалення системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу

Компанія «Кернел-Трейд» визнає важливість ефективної системи мотивації для забезпечення продуктивності та задоволення працівників. Зокрема, з урахуванням наявності в колективі покоління бекі-бумерів. Згідно опитування у попередньому розділі, я вважаю що мотивації саме цього покоління компанія має приділити найбільшу увагу та запровадити заходи для поліпшення мотиваційної програми. Адже це покоління має унікальну цінність для ТОВ «Кернел-Трейд».

Покоління бекі-бумерів, зазвичай, розглядають як ключовий елемент у сучасному та впливовому трудовому сегменті України. Вони відрізняються від молодших колег своїми унікальними цінностями, пріоритетами та особистими мотивами. Наявність чіткого розуміння їхніх потреб відіграє критичну роль у створенні мотиваційних стратегій, спрямованих на підвищення їх продуктивності та задоволеності в робочому середовищі.

Це покоління, як правило, цінує стабільність і безпеку на роботі, вони оцінюють можливості професійного зростання та розвитку. Щоб досягти оптимального результату в їх мотивації, важливо пропонувати цікаві можливості для професійного самовдосконалення, систему наставництва та підтримку у здійсненні кар'єрних амбіцій.

Зрозуміння особливостей цього покоління дає можливість створити робочі умови, сприятливі для їхнього розвитку та досягнення успіху. Ключовими елементами в цьому процесі є підтримка їхніх професійних амбіцій, створення комфортного та стабільного робочого середовища та використання мотиваційних інструментів, які враховують їхні цінності та потреби.

На основі проведеного дослідження я визначила, що система мотивації компанії «Кернел-Трейд» не вимагає суттєвих змін, так як працівники, які проходили опитування (результати якого були наведені у попередньому розділі) загалом задоволені системою мотивації, яка наявна у компанії. Натомість, є аспекти які можна покращити.

У таблиці 3.1 наведені заходи для покращення системи мотивації покращення системи мотивації.

Таблиця 3.1 – Заходи удосконалення системи мотивації ТОВ «Кернел-Трейд» для працівників

№	Проблема	Назва заходу	Характеристика заходу	Відповідальні особи(відділ)	Очікуваний результат
Заходи мотивації для покоління бебі-бумерів					
1.	Курси з розвитку та навчання працівників є недостатньо адаптованими до потреб даного покоління	Адаптовані програми навчання для старшого покоління	Зробити навчання новим технологіям, які з'являються у компанії більш доступним та зрозумілим для покоління бебі-бумерів	L&D відділ, відділ внутрішньої комунікації, HR відділ	Підвищення задоволеності навчанням та розвитком, підвищення інтересу до навчання і як основний результат підвищення якості та продуктивності праці
2	У компанії відсутня культура доступного здорового харчування для працівників з урахуванням персональних особливостей	Система безкоштовного здорового харчування	Впровадження системи безкоштовного здорового харчування(з огляду на можливі проблеми зі здоров'ям)	відділ внутрішньої комунікації, HR відділ	Підвищення рівня лояльності до компанії, зменшення витрат на медичне обслуговування, покращення здоров'я працівників

Продовження таблиці 3.1

3	З огляду на нестабільний стан у країні, все менше працівників можуть дозволити собі лікування, реабілітації та оздоровлення, наразі у компанії недостатньо розвинутий цей аспект мотивації	Матеріальна допомога на оздоровлення	Впровадження матеріальної допомоги на оздоровлення працівників старшого віку допоможе покрити витрати на лікування, профілактику захворювань та відновлення здоров'я	Відділ виплат та компенсацій, HR відділ	Підвищення рівня лояльності до компанії, покращення здоров'я працівників, як наслідок підвищення продуктивності праці
Загальні заходи мотивації					
4.	При оцінці результатів роботи не завжди враховуються всі фактори, які впливають на продуктивність праці працівників	Бальна система визначення результатів роботи	Впровадження бальної системи оцінки результатів(щоквартально, щорічно)	HR відділ, L&D відділ	Більш ефективна та справедливіша оцінка результатів роботи допоможе збільшити продуктивність праці
5.	Наразі у компанії відсутня компенсація вартості проїзду, що негативно впливає на витрати працівників	Компенсація вартості проїзду	Компенсація повної або часткової вартості пального чи проїзду на громадському транспорті за місяць	Відділ виплат та компенсацій, HR відділ	Даний захід допоможе знизити витрати працівників на дорогу, підвищити задоволеність компанією та збільшити лояльність
6.	У компанії відсутня система нагородження кращого працівника року(місяця, кварталу), що знижує відчуття значущості та чесного змагання для підвищення мотивації	Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	Організація корпоративних заходів на звання кращого працівника(кращої команди) року або іншого періоду часу та видача подарунку за результатами корпоративних заходів	HR відділ, відділ маркетингу, відділ внутрішньої комунікації	Від запровадження таких заходів очікується підвищення мотивації працівників, покращення командного духу, створення позитивної робочої атмосфери

Джерело: складено на основі проведеної діагностики мотивації у ТОВ «Кернел-Трейд»

На рисунку 3.1 представлені часові рамки реалізації вищенаведених заходів.

Захід	січ. 2024	лют.2024	берез. 2024	квіт. 2024	трав. 2024	черв. 2024	лип. 2024	серп. 2024	вер. 2024
Адаповані програми навчання для старшого покоління	6 місяців								
Система безкоштовного здорового харчування			4 місяці						
Матеріальна допомога на оздоровлення					3 місяці				
Бальна система визначення результатів роботи	8 місяців								
Компенсація вартості проїзду			2 місяці						
Організація корпоративних заходів змагального характеру	3 місяці								

Рисунок 3.1 – Реалізація проєкту у часі

Джерело: розроблено автором

На думку Королькова В. В. та Бабенка Д. О при формуванні системи мотивації необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями мотивації повинні бути прості в розумінні і доступні як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом підприємства, повинні змінюватись і гнучко видозмінюватися, а також адаптуватися до ситуації, сприятливої чи несприятливої ситуації. Крім цього, всі складові елементи мотиваційної моделі повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному. [40]

Я вважаю, що найпріоритетнішим заходом серед запропонованих є запровадження бальної системи оцінювання, так як це є основою для реалізації наступних заходів. На основі оцінювання ми визначимо потреби у навчанні персоналу та розробимо програми розвитку, які будуть адаптовані під конкретні покоління. Для мінімізації витрат заходи бажано реалізовувати поступово, щоб адаптувати компанію до нових постійних статей витрат (наприклад компенсація вартості проїзду, система харчування, матеріальна допомога на лікування та оздоровлення).

3.2 Конкретизація та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи мотивації

В більшості вітчизняних компаній і підприємств прийнято дотримуватися єдиної системи мотивації для всіх працівників без урахування віку, поглядів, посад і навіть без огляду на специфіку самої компанії. Це є великим недоліком, який слід виправляти в першу чергу [30].

Розглянемо детальніше пропозиції для покращення мотивації у компанії «Кернел-Трейд», наведені у таблиці 3.1.

Особливістю управління персоналом нині є те, що відбувається зміна поколінь і в сучасних працівників кардинально інші інноваційні погляди, інтереси й мотиви. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких базується мотиваційна система підприємства [30]. Тому були запропоновані заходи удосконалення системи мотивації для старшого покоління у компанії «Кернел-Трейд».

1. Адаптовані програми навчання для бекі-бумерів.

Програми навчання, призначені для покоління бекі-бумерів, націлені на створення спеціалізованого та гнучкого середовища для освоєння цифрових навичок у людей, що належать до цієї групи. Такі навчальні курси розробляються з метою спрощення процесу навчання та адаптації до сучасних технологій за допомогою індивідуалізації навчальних матеріалів та підходів до кожного учасника.

Ці навчальні програми орієнтовані на потреби та можливості бекі-бумерів, створюючи сприятливі умови для засвоєння нових цифрових вмінь та знань. Вони будуть пропонувати персоналізований підхід до кожного користувача, враховуючи їхні індивідуальні потреби, темп навчання та стиль усвідомлення інформації.

Гнучкість цих програм дозволить користувачам вивчати матеріали у зручному для них темпі, забезпечуючи можливість вибору напрямку та поглиблення в конкретних аспектах цифрових технологій. Такий підхід сприяє ефективному навчанню та позитивно впливає на процес освоєння нових навичок та знань в цифровій сфері для представників цього покоління.

Особливостями таких програм мають бути:

- Індивідуалізований підхід: використання різноманітних алгоритмів та технологій дозволить адаптувати процес навчання до індивідуальних потреб та рівня володіння учасників. Вони враховують швидкість засвоєння матеріалу, індивідуальний стиль вивчення та інші фактори для максимальної ефективності.

- Доступність та зрозумілість: Такі програми зроблять навчальний матеріал більш доступним та зрозумілим для користувачів даного покоління,

враховуючи їхні попередні знання та можливі труднощі у розумінні сучасних технологій.

- Гнучкість у навчанні: Ці програми нададуть можливість користувачам навчатися в зручній для них час та темп, дозволяючи вчитися власним ритмом та відповідно до їхніх потреб.

- Використання інтерактивних методів: Часто такі програми використовують різноманітні інтерактивні елементи, відеоуроки, ігри та інші методи, що сприяють кращому засвоєнню матеріалу та забезпечують більш ефективний процес навчання. Це сприяє покращенню уваги, запам'ятовування та розумінню матеріалу.

Реалізація проєкту буде мати 5 етапів, а саме:

- Аналіз потреб у навчанні

Проведення аналізу потреб у навчанні покоління бекі-бумерів. За допомогою опитувань з'ясувати, які саме навички та знання потрібні даному поколінню для успішної роботи в компанії, а також яким форматам навчання вони віддають перевагу.

- Розробка програми навчання

На основі першого етапа розробляється адаптована програма навчання для старшого покоління. Програма має бути спрямована на розвиток необхідних навичок і знань, а також побудована таким чином щоб бекі-бумери не мали проблем з розумінням матеріалу. При розробці програми варто врахувати: особливості вікової групи(дане покоління може мати труднощі з адаптацією до нових технологій та змін), формат навчання(з огляду на особливості вікової групи, рекомендовані традиційні формати навчання, а саме лекції, семінари та практичні заняття), зміст навичок(програма повинна бути спрямована на розвиток практичних навичок для роботи в компанії)

- Реєстрація учасників

Проведення реєстрації бажуючих(або за рекомендацією керівництва) на конкретну програму навчання. Для цього буде використовуватися корпоративна мережа Kernel Hub.

- Проведення навчання

Воно може бути організовано у виділеному приміщенні, онлайн або у гібридному форматі.

- Оцінка ефективності

На заключному етапі проходить оцінка результативності навчання. Для цього будуть використані тести та інтерв'ю з учасниками.

Вартість реалізації цього проєкту залежить від деяких факторів:

- Кількість учасників. Чим більше учасників, тим вища вартість проєкту
- Формат навчання. Онлайн-навчання буде дешевше, ніж очне.
- Зміст навчання. Вартість розробки програм навчання буде залежати від

їх складності та обсягу.

Курси та програми навчання залежать від специфіки посади та навичок, яких необхідно набути. Я пропоную загальний курс навчання, який буде включати в себе такі модулі:

- Основи інформаційних технологій: цей модуль допоможе учасникам ознайомитися з основними комп'ютерними програмами та технологіями, які використовуються в компанії.
- Менеджмент: цей модуль допоможе учасникам розвинути навички управління, такі як планування, організація та контроль.
- Маркетинг: цей модуль допоможе учасникам розвинути навички маркетингу, такі як просування продукції та послуг, аналіз ринку та конкурентів.
- Фінанси: цей модуль допоможе учасникам розвинути навички фінансового менеджменту, такі як аналіз фінансових звітів, бюджетування та управління витратами.

Вартість такої програми може становити від 50 000 до 100 000 грн для 100 осіб

Щоб мінімізувати витрати, компанія може залучити до створення курсу внутрішніх фахівців.

2. Система безкоштовного здорового харчування

Запровадження системи безкоштовного здорового харчування для покоління бекі-бумерів у компанії «Кернел-Трейд» надасть додаткову можливість поліпшити здоров'я людей цього покоління. Ця програма спрямована на надання безкоштовного доступу до здорових страв та харчових продуктів, сприяючи створенню більш збалансованого та здорового способу харчування для бекі-бумерів.

Її головна мета - забезпечити можливість отримання якісних продуктів харчування для цієї вікової категорії, сприяючи підтримці фізичного здоров'я та підвищенню загального самопочуття бекі-бумерів. Ця ініціатива має на меті не лише надання безкоштовної можливості отримати доступ до здорових страв, але й популяризацію здорового харчування серед цього покоління, сприяючи усвідомленню важливості збалансованого харчування для збереження доброго самопочуття та здоров'я на тривалий термін. Система безкоштовного здорового харчування буде включати в себе різноманітні аспекти, такі як:

- Доступ до корисних продуктів харчування: можливість отримання свіжих овочів, фруктів, збалансованих білків, зернових та інших корисних продуктів, спрямованих на підтримку здорового способу харчування та забезпечення організму необхідними поживними речовинами.

- Розробка індивідуальних діет або рекомендацій щодо харчування: врахування специфічних потреб та вимог представників покоління бекі-бумерів. Це може охоплювати дієти з обмеженням солі, цукру або з підвищеним вмістом певних корисних складників для підтримки їхнього здоров'я та добробуту.

- Освітня програма здорового харчування: надання інформації та порад щодо здорового способу харчування, демонстрацію корисних продуктів та їх впливу на здоров'я.

Крім харчових аспектів, програма буде спрямована на підтримку здорового способу життя у представників покоління бекі-бумерів. Це включає пропаганду фізичної активності, важливість балансу між роботою та відпочинком та інших факторів, що впливають на загальний стан здоров'я. Адже баланс «життя – робота»

– це концепція, в основі якої лежить правильний розподіл часу на виконання робочих і сімейних обов'язків, особисті справи, а також максимізація рівня задоволеності та прихильності до робочого та особистого середовища через відсутність емоційної напруженості і конфліктів між життям та роботою і визначається людиною суб'єктивно.[21]

Реалізація цього заходу складається з таких етапів:

- Аналіз потреб

Проведення опитування щодо того, яким продуктам надають перевагу працівники, та які можливі обмеження щодо харчування існують у конкретних осіб

- Розробка програми харчування

На основі результатів аналізу потреб розробляється система безкоштовного здорового харчування для бебі-бумерів. Система буде орієнтована на задоволення потреб цієї вікової групи в здоровому та збалансованому харчуванні. Також потрібно враховувати, що бебі-бумери, як правило, мають більш високий рівень холестерину, цукру та кров'яного тиску, ніж молодші працівники. Тому система харчування повинна бути розроблена з урахуванням цих факторів.

У раціоні обов'язково повинні бути:

- Фрукти та овочі: фрукти та овочі є важливим джерелом вітамінів, мінералів та клітковини. Вони повинні становити не менше 50% раціону.

- Зернові продукти: зернові продукти є важливим джерелом вуглеводів. Вони повинні становити не менше 25% раціону.

- Протеїнові продукти: протеїнові продукти є важливим джерелом білка. Вони повинні становити не менше 25% раціону.

- Інформування працівників

Після розробки програми необхідно проінформувати працівників про нововведення. Для цього буде використано корпоративну мережу Kernel Hub, телеграм канали та чати, сторінки в Instagram.

- Реалізація програми

Безпосередня реалізація програми. Так як компанія має офіси та виробничі потужності в різних регіонах країни, це ускладнює реалізацію програми системи

безкоштовного здорового харчування. На мою думку найкращим рішенням є викоистання гібридного формату. Тобто харчування буде надаватися в офісах компанії в великих містах, а в регіонах може бути реалізована система доставки.

Вартість реалізації проєкту системи безкоштовного здорового харчування для компанії «Кернел-Трейд» залежить від таких факторів:

- Кількість учасників: чим більше учасників, тим вища вартість проєкту.
- Формат харчування: їдальня, як правило, дорожче, ніж шведський стіл або гібридний формат.
- Зміст харчування: вартість продуктів харчування залежить від їх якості та кількості.

Вартість такої програми становить 834 000 грн/рік за 100 осіб

3. Матеріальна допомога на оздоровлення

Програма матеріальної допомоги на оздоровлення для покоління бекі-бумерів, яку я запропонувала як засіб мотивації, є ініціативою, спрямованою на підтримку та збереження фізичного й психологічного здоров'я у представників даного покоління. Ця програма буде націлена на надання різноманітної матеріальної підтримки, спрямованої на стимулювання та підтримку участі бекі-бумерів у процесах оздоровлення.

Основною метою цієї програми є стимулювати та сприяти збереженню здоров'я представників покоління бекі-бумерів шляхом забезпечення фінансової підтримки для їхнього участі у різноманітних процедурах оздоровлення та зміцнення фізичного і емоційного благополуччя.

Фінансова допомога на медичні процедури це можливість отримати фінансову підтримку для медичних обстежень, процедур, лікування або реабілітації, які сприяють відновленню та покращенню стану здоров'я у представників покоління бекі-бумерів.

Фінансова допомога буде розповсюджуватись на такі процедури:

- Оперативні втручання: хірургічні операції, такі як видалення жовчного міхура, операції на серці та ін.

- Лікування хронічних захворювань: лікування таких захворювань, як діабет, гіпертонія, астма та ін.
- Профілактичні огляди: регулярні профілактичні огляди, такі як мамографія, флюорографія та ін.

Розмір фінансової підтримки буде залежати від медичної необхідності, тобто процедура повинна бути обов'язковою або рекомендованою лікарем та фінансової можливості працівника. Мінімальний відсоток допомоги буде становити 20% від суми лікування, максимальний 70%.

Для отримання такої допомоги працівник повинен буде подати заявку у відділ виплат та компенсацій, де її розглянуть та приймуть рішення щодо відсотку матеріальної допомоги.

Щоб збудувати ефективну систему мотивації праці на підприємстві, використовують сучасні концепції та методи стимулювання, призначені для підвищення мотивації персоналу. Деякі інструменти, такі як премії, значною мірою залежать від результативності праці. Однак, крім матеріальних заохочень, необхідно широко використовувати інструменти непрямой матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, що спонукають до більш продуктивної та результативної праці.

Ці засоби мотивації не обмежені конкретним поколінням або результатами, що показує працівник. Вони включають в себе різноманітні методи: можливості для особистого зростання, створення комфортного робочого середовища, заохочення до саморозвитку чи самовдосконалення, визнання досягнень, надання можливостей для виразу творчих здібностей та забезпечення відчуття важливості та цінності у складі колективу.

Матеріальні стимули, такі як бонуси чи премії, важливі, але розуміння та врахування нематеріальних аспектів мотивації може виявитися критичним для досягнення високих рівнів продуктивності та задоволеності працівників.

Саме тому окрім заходів для підвищення мотивації та задоволення потреб конкретного покоління(а саме бeбi-бумерів) я запропонувала впровадження мотиваційних заходів незалежно від конкретного покоління.

1. Впровадження бальної системи визначення результатів роботи.

Для установлення зв'язку між результатами праці та матеріальною мотивацією працівників ТОВ "Кернел-Трейд" можна впровадити систему балів, в межах якої співробітникам будуть нараховуватися бали за виконання визначених трудових функцій. Ця бальна модель надасть керівництву підприємства можливість оцінити навички кожного співробітника та виявити в ньому такі важливі якості, як працьовитість і відповідальність.

У таблиці 3.2 представлені критерії та бали для щоквартальної оцінки співробітника його керівником

Таблиця 3.2 – Критерії оцінки співробітника

Критерій	Бали
Продуктивність	
Дотримання графіка роботи	0-10
Якість виконаної роботи	0-10
Кількість виконаної роботи	0-10
Результативність	
Задоволення клієнтів	0-10
Досягнення цілей організації	0-10
Інноваційність	0-10
Поведінка	
Відповідальність	0-10
Самостійність	0-10
Командний дух	0-10
Загальна оцінка	0-100

Джерело: розроблено автором

Ця система включає три основні критерії оцінки працівників: продуктивність, результативність та поведінку. Кожен критерій оцінюється за шкалою від 0 до 10, де 0 означає "дуже погано" і 10 - "відмінно". Загальна оцінка працівника визначається шляхом підсумовування балів за всіма критеріями.

Використання бальної системи дозволить систематизувати та оцінити продуктивність кожного працівника на основі накопичених балів протягом розрахункового періоду. На кінець цього періоду проводиться нарахування премії залежно від набраної кількості балів.

Це може стати важливим інструментом для стимулювання працівників до більш високої продуктивності, адже така система дає змогу сприяти розвитку та підвищенню мотивації у колективі, а також визначати та винагороджувати особливі здібності та ефективність кожного співробітника.

Серед різноманітних програм, які можуть бути викоістані у бальній оцінці, я виділю метод «360 градусів». Даним методом пропоную оцінювати працівників раз на рік. Відмінність від попередньої оцінки полягає у залученні не тільки керівника, а й колег, підлеглих, клієнтів та зовнішніх партнерів.

У додатку А пропоную оціночний лист для оцінки професійних якостей за методикою «360 градусів», який складається з 21 запитання та розподіл балів.

Щодо кількості та розподілу балів, пропоную 4 - бальну систему, де 4 це найвищий результат:

4 балів – завжди;

3 бали – часто;

2 бали – інколи;

1 бал – рідко;

0 балів – не знаю.

Якщо працівник набрав 84 бали, то це вказує на те, що працівник виконує свої обов'язки на високому рівні і відповідає встановленим критеріям ефективності та успішності. Це означає, що працівник виявляє високий рівень знань, навичок, вмінь і компетенцій у своїй сфері діяльності. Такий працівник може проявляти ініціативу, креативність, відповідальність, вміти ефективно працювати в команді, вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей. Висока оцінка професійних якостей свідчить про високу продуктивність, ефективність роботи та здатність до самостійного прийняття рішень.

Я вважаю, що ця система стимулює відкритий обмін думками та забезпечує більш повний огляд сильних та слабких сторін працівника. Крім того, вона сприяє розвитку та самосвідомості працівника, а також врахуванню різноманітних аспектів його професійної діяльності.

На мою думку є й суттєві недоліки даної програми, наприклад оцінка може бути суб'єктивною та спотвореною через особисті взаємини. Також, недостатній рівень довіри чи конфіденційності може зменшити відкритість у відгуках.

2. Компенсація вартості проїзду.

Компенсація витрат на проїзд - це механізм, за допомогою якого працівники «Кернел-Трейд» будуть отримувати компенсацію за реально понесені витрати на транспортні витрати під час поїздок на роботу. Ця система передбачає повернення коштів, витрачених на проїзд, що може включати в себе вартість квитків на громадський транспорт, палива для особистого автомобіля, а також інші пов'язані витрати. Я вважаю, що це буде сприяти підтримці працівників у їхній щоденній мобільності та стимулювати їх до відвідування робочого місця, сприяючи зменшенню фінансових труднощів, пов'язаних з транспортними витратами.

Працівники будуть надавати звіти чи документи, що підтверджують реально затрачені кошти на громадський транспорт (такі як квитанції, чеки і т.д.) або на паливо та інші засоби транспортування (наприклад, рахунки за паливо для автомобіля), після чого компанія має компенсувати ці витрати.

Прозорість та точність цього методу полягають у тому, що він дозволяє точно відображати реальні витрати на проїзд для кожного працівника, сприяючи прозорості та справедливості у виплатах за проїзд.

Серед недоліків мотиваційного заходу є те, що він вимагає від працівників обліку та збереження квитанцій на транспортні послуги для складання звітів.

Також зауважу, що цей метод може призвести до додаткового адміністративного навантаження, оскільки процес повернення витрат потребує обробки документів та затвердження їх компанією, що може накладати додаткові завдання на відділ виплат та компенсацій.

У «Кернел-Трейд» наявна чітка система обробки звітів та документів, отож процес відшкодування витрат на проїзд буде проводитись ефективно.

3. Організація корпоративних заходів змагального характеру.

Організація корпоративних заходів змагального характеру для компанії "Кернел-Трейд" є важливою для підвищення мотивації та стимулювання

працівників до досягнення високих результатів. Такі заходи сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі, сприяють розвитку командного духу та стійкої корпоративної культури. Адже саме корпоративна культура є основою забезпечення прибутковості підприємства методом оптимізації управління персоналом, забезпечення лояльності та толерантності працівників, виховання сприйняття підприємства як власного дому, вирішення питань без конфліктів тощо[26]. У таблиці 3.3 наведений план змагальних корпоративних заходів.

Таблиця 3.3 – Корпоративні заходи змагального характеру для компанії «Кернел-Трейд»

Назва	Мета	Формат	Критерії оцінювання	Період проведення
Змагання з креативності	Стимулювати творчі здібності працівників, покращити командний дух, підвищити інтерес до роботи.	Команди з 5-7 осіб створюють рекламні ролики, відеоролики, пісні, вірші, або інші творчі роботи, присвячені компанії Кернел-Трейд. Робота повинна відображати корпоративну культуру компанії, її цінності та досягнення.	Креативність Якість виконання Відповідність темі	Лютий 2024
Вікторина про компанію «Кернел-Трейд»	Перевірити знання працівників про компанію Кернел-Трейд, її історію, діяльність, продукти та послуги.	Вікторина на платформі Kernel Hub	Кількість правильних відповідей Швидкість виконання	Квітень 2024
Змагання з інновацій	Стимулювати творчі ідеї працівників, сприяти розвитку інновацій в компанії.	Змагання може бути командне або індивідуальне за бажанням працівника	Інноваційність ідеї. Практична цінність ідеї. Економічна ефективність ідеї. Екологічна безпека ідеї	Вересень-грудень 2024
Командний конкурс на кращу страву	Розвиток творчих здібностей працівників Зміцнення командного духу	Команди з 3-4 осіб готують страви за заданою тематикою	Смак страви Аромат страви Зовнішній вигляд страви Оригінальність страви	Серпень 2024

Продовження таблиці 3.3

Захід	Хто проводить	Вартість
Змагання з креативності	Відділ маркетингу та комунікацій буде відповідати за розробку концепції конкурсу, створення рекламних матеріалів, проведення конкурсу та нагородження переможців.	У даному змаганні буде 3 команди переможців (1,2 3 місця відповідно). Коному члену команди буде вручено подарунки від компанії (на вибір). Орієнтовна вартість 75 тис.
Вікторина про компанію «Кернел-Трейд»	Вікторину організує відділ навчання персоналу. Розробляються питання та завантажуються на платформу Kernel Hub у розділ «Тести»	Подарунки поділяються на два види: подарунки для переможців і подарунки за участь. Орієнтовна вартість проведення вікторини 80 тис грн на 100 осіб.
Змагання з інновацій	Відділ досліджень та розробок буде відповідати за розробку правил конкурсу, проведення конкурсу та нагородження переможців	Вартість конкурсу включає в себе витрати на: розробку правил конкурсу, проведення конкурсу, нагородження переможців. Орієнтовна вартість даного конкурсу 90 тис.
Командний конкурс на кращу страву	Відділ дистанційного навчання разом з відділом контролю якості буде відповідати за розробку правил конкурсу, проведення конкурсу та нагородження переможців	Вартість конкурсу включає в себе витрати на: розробку правил конкурсу, придбання продуктів для приготування страв, організацію конкурсу, нагородження переможців. Загальна вартість проведення всіх цих заходів становить 150 тис. Ця сума може бути зменшена або збільшена в залежності від масштабу заходів, кількості учасників

Джерело: розроблено автором

Змагальні заходи спонукають співробітників активніше взаємодіяти та розвивати нові ідеї для покращення процесів у компанії. Вони допоможуть створити атмосферу здорової конкуренції, що стимулює до продуктивної діяльності та досягнення високих стандартів.

Крім того, такі заходи посприяють підвищенню впевненості та самооцінки працівників, адже перемоги в конкурсах або отримання нагород підсилюють відчуття важливості й цінності внеску у розвиток компанії.

За допомогою всіх вищезазначених заходів очікується підвищення лояльності працівників до компанії, збільшення зацікавленості у програмах навчання та розвитку серед працівників старших поколінь, збільшення задоволеності процесом та результатами роботи працівників.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації компанії ТОВ «Кернел-Трейд»

Зниження задоволеності роботою є результатом демотивації персоналу. Незацікавлені роботою співробітники невігідні для організації, оскільки вони надають негативний приклад іншим і з часом до думки негативно налаштованої людини прислухається дедалі більше колег, падає ефективність праці та прибутковність організації в цілому. Прояви демотивації персоналу в організації негативно впливають на настрої всередині колективу, тому відсутність оперативного втручання з боку керівництва в цей процес може спровокувати відтік персоналу та призвести до зростання плинності кадрів.[57]

Очікується, що запропоновані заходи мають значно підвищити рівень задоволеності роботою серед представників покоління X з 58% до 85%. Також, щодо покоління бекі-бумерів передбачається збільшення цього показника з 43% до 80%. Особливий акцент у прогресі передбачається завдяки спеціалізованим навчальним програмам, спрямованим на адаптацію під потреби бекі-бумерів, що може призвести до значного зростання їхньої зацікавленості у проходженні таких навчальних ініціатив.

Окрім заходів змагального характеру наведених у таблиці 3.3, додатково пропоную загальні корпоративні заходи для працівників. У таблиці 3.4 надаю перелік запропонованих корпоративних заходів на перше півріччя 2024 року.

Таблиця 3.4 – Корпоративні заходи для компанії «Кернел-Трейд» на перше півріччя 2024 року

Назва заходу	Дата	Відповідальний відділ
День народження компанії	02.02.2024	Відділ маркетингу, HR відділ
Волонтерський захід «Подаруй життя»	22.03.2024	Відділ маркетингу, HR відділ
Семінар «Інноваційні технології у аграрній сфері»	15.04.2024	L&D відділ, HR відділ
Марафон з бігу «Puls Run»	10.06-16.06 2024	L&D відділ
Тематичний вечір «Інтернаціональна кухня»	19.07.2024	HR відділ

Джерело: розроблено автором

Я вважаю, що всі типи корпоративних заходів можуть бути ефективними, якщо вони добре продумані та відповідають потребам працівників. Наприклад, День народження компанії буде чудовим способом відзначити успіхи компанії та створити позитивний настрій серед працівників, також на цьому заході буде визначений працівник року. Волонтерський захід допоможе працівникам відчутися частиною чогось більшого, ніж просто їхня компанія. Семінар допоможе працівникам підвищити свої професійні навички та вдосконалити свої знання у сфері аграрної промисловості. А марафон з бігу допоможе працівникам підтримувати здоровий спосіб життя та підвищити свою фізичну форму, а також всі учасники цього марафону отримають невеличкі призи на вибір від компанії (наприклад спортивні пляшки, павер банки, худі або ін. з логотипом компанії)

Щоб більш точно прогнозувати ефективність впровадження мотиваційних заходів (таблиця 3.1) для поліпшення добробуту працівників, було проведене опитування щодо думки працівників про запропоновані заходи. Результати наведено у таблицях 3.4, 3.5, 3.6, 3.7.

Таблиця 3.4 – Задоволеність запропонованими заходами покоління Z

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що впровадження бальної системи оцінювання сприятиме підвищенню вашої мотивації на роботі?	87	13
Чи вважаєте Ви, що компенсація витрат на прохзд значно зменшить ваші витрати?	89	11
Чи вважаєте Ви, що адаптовані навчальні програми позитивно вплинуть на бажання участі у навчанні?	93	7
Чи вважаєте Ви, що матеріальна допомога на оздоровлення позитивно вплине на стан здоров'я та підвищить продуктивність?	90	10
Чи вважаєте Ви, що проведення корпоративних заходів змагального характеру підвищить вашу мотивацію та прагнення та прагнення досягнення кращих результатів?	95	5
Чи вважаєте Ви, що система безкоштовного здорового харчування покращить ваше здоров'я?	92	8

Джерело: розроблено за результатами опитування

Таблиця 3.5 – Задоволеність запропонованими заходами покоління Y

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що впровадження бальної системи оцінювання сприятиме підвищенню вашої мотивації на роботі?	92	8
Чи вважаєте Ви, що компенсація витрат на прохзд значно зменшить ваші витрати?	95	5
Чи вважаєте Ви, що адаптовані навчальні програми позитивно вплинуть на бажання участі у навчанні?	90	10
Чи вважаєте Ви, що матеріальна допомога на оздоровлення позитивно вплине на стан здоров'я та підвищить продуктивність?	88	12
Чи вважаєте Ви, що проведення корпоративних заходів змагального характеру підвищить вашу мотивацію та прагнення та прагнення досягнення кращих результатів?	93	7
Чи вважаєте Ви, що система безкоштовного здорового харчування покращить ваше здоров'я?	97	3

Джерело: розроблено за результатами опитування

Таблиця 3.6 – Задоволеність запропонованими заходами покоління X

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що впровадження бальної системи оцінювання сприятиме підвищенню вашої мотивації на роботі?	94	6
Чи вважаєте Ви, що компенсація витрат на прохзд значно зменшить ваші витрати?	96	4
Чи вважаєте Ви, що адаптовані навчальні програми позитивно вплинуть на бажання участі у навчанні?	87	13
Чи вважаєте Ви, що матеріальна допомога на оздоровлення позитивно вплине на стан здоров'я та підвищить продуктивність?	91	9
Чи вважаєте Ви, що проведення корпоративних заходів змагального характеру підвищить вашу мотивацію та прагнення та прагнення досягнення кращих результатів?	89	11
Чи вважаєте Ви, що система безкоштовного здорового харчування покращить ваше здоров'я?	84	16

Джерело: розроблено за результатами опитування

Таблиця 3.7 – Задоволеність запропонованими заходами покоління бeбi-бумерів

Питання	Відповіді	
	Так, %	Ні, %
Чи вважаєте Ви, що впровадження бальної системи оцінювання сприятиме підвищенню вашої мотивації на роботі?	85	15
Чи вважаєте Ви, що компенсація витрат на прохзд значно зменшить ваші витрати?	89	11
Чи вважаєте Ви, що адаптовані навчальні програми позитивно вплинуть на бажання участі у навчанні?	95	5
Чи вважаєте Ви, що матеріальна допомога на оздоровлення позитивно вплине на стан здоров'я та підвищить продуктивність?	92	8
Чи вважаєте Ви, що проведення корпоративних заходів змагального характеру підвищить вашу мотивацію та прагнення та прагнення досягнення кращих результатів?	82	18
Чи вважаєте Ви, що система безкоштовного здорового харчування покращить ваше здоров'я?	90	10

Джерело: розроблено за результатами опитування

Результати опитування свідчать про позитивне сприйняття запропонованих ініціатив щодо поліпшення системи мотивації у компанії «Кернел-Трейд». Важливим аспектом при розробці цих заходів було врахування потреб та особливостей різних поколінь. Виявлено, що покоління бeбi-бумерів є найбільш вразливим до зниження рівня задоволеності від роботи. Тому цілком логічно продовжувати приділяти їм мотивації більше уваги, порівняно з іншими поколіннями.

Після запровадження даних заходів, ми очікуємо змін у декількох аспектах діяльності компанії.

1. Психологічний аспект. Запровадження мотиваційних заходів сприятиме підвищенню психологічного комфорту працівників, їх мотивації до праці та зниженню плинності кадрів. Адаптовані програми навчання для старшого покоління допоможуть їм відчувати свою цінність та актуальність в організації. Система безкоштовного здорового харчування сприятиме поліпшенню здоров'я працівників та підвищенню їхньої працездатності. Матеріальна допомога на оздоровлення дозволить працівникам відпочити та набратися сил для подальшої роботи. Бальна система визначення результатів роботи допоможе працівникам

зрозуміти, як їхня робота оцінюється, і підвищить їхню мотивацію до досягнення високих результатів. Компенсація вартості проїзду дозволить працівникам заощадити час та гроші, що також позитивно позначиться на їхньому психологічному стані. Організація корпоративних заходів змагального характеру сприятиме підвищенню азарту та працездатності працівників.

2. Організаційний аспект. Запровадження мотиваційних заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості продукції та послуг, а також конкурентоспроможності організації. Адаптовані програми навчання для старшого покоління допоможуть підвищити їхню кваліфікацію та продуктивність праці. Система безкоштовного здорового харчування сприятиме підвищенню працездатності працівників та зменшенню кількості прогулів. Матеріальна допомога на оздоровлення дозволить працівникам відпочити та набратися сил для подальшої роботи, що позитивно позначиться на їхній продуктивності. Бальна система визначення результатів роботи допоможе підвищити ефективність управління персоналом та стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Компенсація вартості проїзду дозволить працівникам заощадити час та гроші, що також позитивно позначиться на їхній продуктивності. Організація корпоративних заходів змагального характеру сприятиме підвищенню азарту та працездатності працівників, що також позитивно позначиться на продуктивності праці.

3. Соціальний аспект. Запровадження мотиваційних заходів сприятиме підвищенню соціальної відповідальності організації та створенню позитивного іміджу в суспільстві. Адаптовані програми навчання для старшого покоління сприятимуть підвищенню їхньої зайнятості та зниженню рівня бідності в суспільстві. Система безкоштовного здорового харчування сприятиме підвищенню рівня здоров'я населення. Матеріальна допомога на оздоровлення дозволить працівникам відпочити та набратися сил для подальшої роботи, що також позитивно позначиться на їхньому здоров'ї. Бальна система визначення результатів роботи сприятиме підвищенню справедливості в суспільстві. Компенсація вартості проїзду дозволить працівникам заощадити гроші, що також позитивно позначиться

на їхньому добробуті. Організація корпоративних заходів змагального характеру сприятиме підвищенню соціальної активності працівників та їхньої участі в житті суспільства.

4. Фінансовий аспект. Впровадження мотиваційних заходів може призвести до певних фінансових витрат для організації. Однак, як правило, ці витрати окупаються за рахунок підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг, а також зменшення плинності кадрів.

Одночасно важливо підтримувати баланс та регулярно проводити щорічні опитування серед персоналу щодо вдосконалення систем мотивації в компанії «Кернел-Трейд». Це дозволить виявляти та враховувати зміни в потребах та очікуваннях працівників з різних поколінь, забезпечуючи тривалу ефективність системи мотивації на робочому місці.

ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи та проведення дослідження були розроблені заходи з метою поліпшення мотиваційної системи компанії ТОВ «Кернел-Трейд». Ці заходи спрямовані на адаптацію системи мотивації до вікових особливостей персоналу на основі теорії поколінь. Отримані результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено концептуальні підходи до мотивації персоналу в сучасних умовах. Основними підходами є змістовні, процесуальні та ситуаційні. Детально розглянуто теорії Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга, теорії Врума, Адама і Портера-Лоулера, а також теорії справедливості та очікувань. Було зроблено висновок, що теорія Портера-Лоулера є найбільш реальною у наш час, але вона має і ряд недоліків. Дана теорія стверджує, що працівники будуть більш мотивовані, якщо вони вважатимуть, що їхні зусилля призведуть до бажаних результатів, і якщо вони вважатимуть, що ці результати будуть достойно оцінені.

2. Було досліджено особливості мотивації різних поколінь. Надано класифікацію поколінь в залежності від років народження, та визначено, що бейб-бумери цінують стабільність, безпеку та соціальне визнання. Для них важливо відчувати себе цінними членами команди та компанії. X-покоління цінує незалежність, свободу вибору та професійний розвиток. Для них важливо відчувати, що вони можуть контролювати свою кар'єру та життя. Міленіалам важливий баланс між роботою та особистим життям, можливість самовираження та соціальний вплив. Покоління Z цінують досвід, можливість навчатися та рости, а також соціальну справедливість. Для них важливо відчувати, що вони можуть зробити позитивний внесок у світ. Було надано припущення, що покоління Альфа цінуватимуть індивідуальність і потребуватимуть індивідуального підходу для їх мотивації.

3. Досліджені та наведені підходи до оцінювання результативності мотивації персоналу. Для оцінювання результативності мотивації персоналу використовуються різні підходи, такі як анкетування співробітників,

спостереження за їхньою роботою, аналіз статистичних даних щодо продуктивності, а також проведення інтерв'ю та фокус-груп для збору думок та вражень працівників.

4. Здійснено організаційно-економічний аналіз компанії ТОВ «Кернел-Трейд». Визначено, що головним видом діяльності компанії за КВЕД є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин. Проаналізовано фінансові показники компанії, які свідчать про позитивний приріст прибутку, але зменшення кількості середньооблікової чисельності персоналу, що може бути причиною неефективності мотиваційної програми для конкретних поколінь.

5. Досліджено систему мотивації компанії ТОВ «Кернел-Трейд». Визначено, що компанія має потужну мотиваційну програму, яка включає заходи щодо запобігання демотивації, програми навчання для співробітників, моніторинг причин звільненні та ін. З іншого боку, мною було виявлено проблему невідповідності системи мотивації до вікових особливостей персоналу компанії.

6. Було проведено опитування, серед працівників. Виявлено, що система мотивації не зважає на особливості конктерного покоління, а саме бебі бумерів. У компанії вони становлять частку 10% від іншого персоналу. Не дивлячись на малий відсоток даного покоління серед працівників, для них необхідно створити комфортні умови праці. Виявлено, що програми розвитку та навчання персоналу не адаптовані під потреби старшого покоління, що становить проблеми з доступністю таких програм.

7. Було розроблено проєкт заходів, для удосконалення системи мотивації ТОВ «Кернел-Трейд». Окремо розроблені заходи орієнтовані на покоління бебі бумерів, а саме: 1) Адаптовані програми навчання для старшого покоління; 2) Система безкоштовного здорового харчування; 3) Матеріальна допомога на оздоровлення. Ткож були запропоновані загальні заходи, які не направлені на конкретні покоління: 4) Бальна система визначення результатів роботи; 5) Компенсація вартості проїзду; 6) Організація корпоративних заходів змагального характеру.

8. Проведено опитування серед працівників, яке показало що запропоновані заходи позитивно вплинуть на лояльність до компанії та збільшать задоволеність роботою. Також розроблено корпоративні заходи на перше півріччя 2024 року, які включають у себе: святкування Дня народження ТОВ «Кернел-Трейд» та визначення на цьому заході працівника року, волонтерський захід «Подаруй життя» який збільшить відсоток залучності та значущості працівників, проведення семінару «Інноваційні технології у аграрній сфері», де працівники дізнаються про розробку нових технологій що стосуються аграрної сфери, марафон з бігу «Puls Run» що мотивує працівників вести активний та здоровий спосіб життя, а також тематичний вечір «Інтернаціональна кухня», де працівники зможуть ближче познайомитись з різними світовими культурами харчування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Arefeva O., Kovalchuk A. Alternate title: Safeguarding the Economic Security of an Enterprise by Encouraging Staff to Strategic Changes *Problemy Ekonomiky*; Kharkiv, (2020): 126-133. DOI: [10.32983/2222-0712-2020-4-126-133](https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-126-133)[29.10.2023]
2. Adamska, M., Czynniki motywacji personelu sprzedażowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse I Marketing* 2018, (20(69), 7-19. URL <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2018.20.69.25>[25.10.2023]
3. Doronina O. Transformation of approaches to personnel`s motivation in the conditions of the newest managerial paradigm., *Management and Entrepreneurship: Trends of Development* 2018, 3(05), pp. 23-32. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-03>. [21.10.2023]
4. Kubiv S.I., Bobro N.S., Lopushnyak G.S., Lenher Y.I., Kozhyna A. Innovative Potential in European Countries: Analytical and Legal Aspects. *International Journal of Economics and Business Administration Volume VIII*, Issue 2, 2020. pp. 250-264 DOI: 10.35808 / ijeba / 457 URL: <https://www.ijeba.com/journal/457>[18.11.2023]
5. Kolot A. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. Et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322—341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27). [15.10.2023]
6. Karabasevic, D., Zavadskas, E.K., Stanujkic, D., Popovic, G., Brzakovic, M. “An Approach to Personnel Selection in the IT Industry Based on the EDAS Method”, *Transformations in Business & Economics*, 2018 Vol. 17, No 2 (44), pp.54-65.
7. Klymchuk, A. O., Mikhailov, A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations* 2018, 1, 218-234. URL <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>[16.09.2023]
8. . Lopushniak G., Kravchuk O., Babin S. Development of personnel management in response to the COVID-19 pandemic crisis. Society and economy during

the COVID-19. *Pandemic experiences of Ukraine : monograph*. Warsaw, 2021. P. 103—121.

9. N. Chala, O. Poplavska, N. Danylevych, O. Ievseitseva, R. Sova. Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 2022 20(2), pp. 536-550. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44) [15.10.2023]

10. Rahmadhani, N. ., & Susanti, F. The Influence of Leadership, Workload and Work Environment on the Work Motivation of Employees of the Personnel Agency and Resource Development Human South Coast District. *Bina bangsa international journal of business and management* 2022, 2(1), 100–120. URL <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v2i1.45>[15.10.2023]

11. Setiawan, Roy and Cavaliere, Luigi Pio Leanardo and Chowdhury, Arup Roy and Koti, Kartikey and Mittal, Praveen and Subramaniam, Tamil Selvan and Rajest, S. Suman and Regin, R. and Singh, Sonia (2021) *The Impact of Motivation on Employees Productivity in The Retail Sector: The Mediating Effect of Compensation Benefits*. - Vol. 12 No. 6 (2021)

12. Tsymbaliuk, S., Poplavska O., Danylevych, N. Collective bargaining and payment regulation at the regional level: Assessment and prospects (on the example of Ukraine). *Scientific Horizons*, 2022, 25(1), 76-95. [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(1\).2022.76-95](https://doi.org/10.48077/scihor.25(1).2022.76-95)[23.09.2023]

13. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. P. 80-92 URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07)[19.10.2023]

14. Tsymbaliuk, S., Shkoda, T. Labour remuneration in the healthcare sector of Ukraine in terms of decent work concept. *Employee Relations*, 2022. Vol. 44 (1). Pp. 191-209, DOI <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0477>

15. Zaharieva, G., Sylqa, D. Personnel turnover management practices in Bulgaria and Kosovo Enterprises. *Economic Archive* 2020, (2), p. 30-42.

16. Zos–Kior Mykola, Skydan Stanislav. Peculiarities of staff motivation in an unstable business environment. *Economic Forum* 2020, 143-148. URL <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>[12.10.2023]

17. Балабушка О. М. Інноваційні технології мотивації персоналу. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року / Упоряд. О. А. Іващенко. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С.35-39.

18. Баннікова, К. Михайльова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. – 232 с

19. Білик О.М. Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві, *Інфраструктура ринку праці*, Одеса, 2018, Випуск 18, С.111-118 (Наукометричні бази - Index Copernicus). Фахове видання.

20. Волобоєва І. О. Компетенції сучасного керівника. Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та доміанти розвитку: зб. тез доп. Учасників круглого столу, м. Київ 15 травня 2018 р., Київ: КНЕУ, 2018. С. 20–22.

21. Василик А. В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Приазовський економічний вісник. Електронний економічний журнал*. 2019. № 3 (14). С. 328-336. Режим доступу до ресурсу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf [18.11.2023]

22. Василик А.В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. №4. 2020. 0,67 д.а.С. 398-403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>

23. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. №21. С.30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)

24. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві / *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools.* – 2019. – №1. – С. 239-249.

25. Власенко, Т., Луценко, І. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві *Молодий вчений* 2019, 1 (65), 209-212. DOI <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47>

26. Ведерніков, М.Д., Модіна Д.В., Толстюк М.І. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу / *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2018. – №2. – С. 163-166.

27. Ведерніков, М.Д. Вдосконалення тарифної системи оплати праці як ключового елемента в системі мотивації праці персоналу *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2018. – №1. – С. 61-67.

28. Васильчак С.В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства / Васильчак С.В., Дубина М.П., Вівчарук О. М., Соловій С.Б. // *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць.* – 2018. – № 10 (209). – С. 69-75.

29. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення 71 конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf[16.09.2023]

30. Галан Л. Удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням вікових особливостей працівників / *Економічні науки* 2017/ 5-8с.

31.Горовий, Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні / *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* : зб. наук. пр. - Кропивницький : ЦНТУ, 2019. - Вип. 3 (36). - С. 90-96.

32. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір: збірник наукових праць.* 2019. № 142. С. 53-65.

33. Долгальова О. В.. Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах / *Галицький економічний вісник.* — Т. : ТНТУ, 2021. — Том 70. — № 3. — С. 140–147.

34. Денисенко, М. П., Мельник, Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2019, ((3) 55), 94–100. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>

35. Єгіазарян А. С. Сутність нематеріальної мотивації персоналу підприємства та основні її компоненти /Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України : матеріали 32-ї студентської науково-теоретичної конференції, 18-20 березня 2020 р., Миколаїв / Інженерно-енергетичний факультет. – Миколаїв : МНАУ, 2020. - С. 95-98.

36. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р., Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства/*Економіка та управління підприємствами.*-2019-№3(14)- С. 166-171. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf[17.10.2023]

37. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова реальність–XXI: природа змін, неоглобальний розвиток // Інституційні засади розвитку ринку праці в Україні: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової, д.е.н. В. В. Близнюк. Київ: ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України", 2021. 472 с.

38. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України.* 2022. № 5. С. 59-76.

39. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К. : КНЕУ, 2014. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11650>[18.11.2023]

40. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69)[25.10.2023]

41. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації* 2020, (12), 125-129. DOI <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

42. Кучинський, В., Гуцан, О., Крамської Д. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства. *Вісник Національного*

технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) 2019, (24), 110–116. DOI <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.110>

43. Ковбас Г.І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law* 2019, 21, 45-50. URL <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/133> [13.10.2023]

44. Леонченко О.М, Донець Д.В Нематеріальна мотивація персоналу ІТ-компаній Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, 6-7 грудня 2021 року, м. Дніпро – Дніпро: УДУНТ, ІПБТ, 2021. – 219 с. (с. 132-134, 0,2 д.а.) Посилання на збірник тез: <http://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2031/p4339> [14.09.2023]

45. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.24.10](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10)

46. Лопушняк Г.С. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2019. № 9 (1). С. 1-13. URL: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/12064/S_LRTP_2019_01_Lopushnyak.pdf (Фахове видання, внесене до наукометричної бази Index Copernicus).

47. Лопушняк Г.С. Інститут соціального захисту в соціально-трудова сфері. Інституційні засади розвитку ринку праці в Україні : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2021. С. 99 – 109. (472 с.) Режим доступу : <http://ief.org.ua/docs/mg/360.pdf>

48. Лопушняк Г.С., Кравчук О.І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети:

колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2021. С. 106-125. (280 с.)

49. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід, К., 2019. С.10-17.

50. Лугова В. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу / *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. – 2018. – №23. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018>[15.10.2023]

51. Маслова, С. О., Кононюк, К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування 2018*, (2(84), 85–89. DOI [https://doi.org/10.26642/jen-2018-2\(84\)-85-89](https://doi.org/10.26642/jen-2018-2(84)-85-89)

52. Маклаков С.М. Методи соціально-економічної мотивації персоналу. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: 18 матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 11 квіт. 2018 р. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький: ЦНТУ, 2018. С. 58 – 60 (0,18 друк. арк.).

53. Місія, бачення, цінності ТОВ «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/vision-mission-values/>[20.11.2023]

54. Наука і вища освіта : тези доповідей XXVIII Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених, м. Запоріжжя, 13 листопада 2019 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя: КПУ, 2019. 500 с.

55. Праця і соціально-трудова відносина : словник-довідник / ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2018. 451 с.

56. Принципи HR політики ТОВ «Кернел-Трейд» URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/05/HR-Politika.pdf>[20.11.2023]

57. Сікун, О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу *Молодий вчений 2019*, 1 (65), 506-510. DOI <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116>

58. Смірнова, К., Чабанюк, А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство 2021*, (32). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30>

59. ТОВ «Кернел - Трейд» ЄДРПОУ 31454383 URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/\[10.10.2023\]](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/[10.10.2023])

60. Цимбалюк С. Надбавки: призначаємо та виплачуємо вчасно. *Кадровик.UA*. 2020. № 7. С. 56-57. (професійне видання)

61. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації. Київ: КНЕУ, 2019. 294 с

62. Цимбалюк С.О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 12-16. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/5.pdf.

63. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія. К. : КНЕУ, 2014.

64. Цимбалюк С.О. Аналіз політики оплати праці у сфері освіти з погляду концепції гідної праці. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2. С. 130-137.

65. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.12.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.66)

66. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу: підходи та рекомендації [Електронний ресурс] // *Проблеми економіки – 2018 - № 2*. – Режим доступу: [https://www.problecon.com/\[23.09.2023\]](https://www.problecon.com/[23.09.2023])

67. Щербак В. Г., Коваленко М.Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні / *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 99–112.

ДОДАТКИ

Дайте відповідь на запитання для оцінки професійних навичок вашого колеги:

(ПІБ працівника)

Позначте варіант відповіді, який ви вважаєте правильним
 Будь ласка, відповідайте щиро. Усі анкети є анонімними.

Як часто ваш

колега проявляє

такі якості:



Рідко



Інколи



Часто



Завжди



Не знаю

Точно виконує доручення

Виконує завдання вчасно

Розвиває професійні
навички та вміння

Спокійно сприймає
конструктивну критику

Дотримується регламентів

Підвищує імідж компанії






Пропонує нові ідеї для
підвищення результатів

Вміє взаємодіяти з членами
команди

Оперативно відповідає на
дзвінки та електронні листи

Оперативно відповідає на
дзвінки та електронні листи

Вміє слухати
співрозмовника

Як часто ваш колега проявляє такі якості:	 Рідко	 Іноколи	 Часто	 Завжди	 Не знаю
Вміє швидко реагувати	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проявляє гнучкість у роботі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Підтримує з колегами добрі стосунки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вміє брати відповідальність за свої рішення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Об'єктивно оцінює дії колег	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Готовність брати додаткове навантаження	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дотримується трудової дисципліни	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
На зв'язку в неробочий час	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Демонструє лояльність до компанії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дотримується пунктуальності	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Дякуємо за участь в опитуванні!

Ваші відповіді допоможуть нашій команді працювати ефективніше.

Будь ласка, заповнену анкету передайте до HR-відділу

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015959990

Дата перевірки:
01.12.2023 20:43:37 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.12.2023 20:44:19 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: Кривопиша_керівник_Поплавська

Кількість сторінок: 105 Кількість слів: 19576 Кількість символів: 152836 Розмір файлу: 6.08 MB ID файлу: 1015637055

4.21% Схожість

Найбільша схожість: 0.6% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015636196)

3.72% Джерела з Інтернету 428 Сторінка 107

2.86% Джерела з Бібліотеки 344 Сторінка 109

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Секція: Основні тренди і пріоритетні напрями інноваційного розвитку економіки, бізнесу та HR – інжинірингу в умовах євроінтеграції України

Оксана ПОПЛАВСЬКА

к. е. н., доц. кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Аліна КРИВОПИША

*«Менеджмент персоналу», 6 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ВІКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ КОМПАНІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Аграрний сектор є однією з ключових галузей в економіці багатьох країн. Його визначає стабільність та забезпечує продовольчу безпеку нації. Успішна робота підприємств аграрного сектору вимагає ефективного менеджменту, яке включає в себе не лише модернізацію технологій та виробництва, але і створення системи мотивації для персоналу, яка враховує вікові особливості співробітників.

Незважаючи на те, що існує досить багато досліджень у сфері мотивації та задоволеності роботою, небагато з них зосереджені саме на аграрному секторі. Якісне дослідження роботи в сільському господарстві вимагає особливої уваги до працівників, оскільки умови їхньої праці не можна порівняти з умовами праці в будь-якій іншій галузі. Основними характеристиками сільськогосподарської праці є сезонність, обов'язкові понаднормові роботи під час напруженого сезону та ненормованість роботи протягом дня. Іноді, під час сезонних робіт, працівники сільського господарства не мають вихідних. Це одна з причин, чому сільськогосподарська праця вважається фізично більш важкою, ніж інші види робіт; крім того, продуктивність праці набагато нижча, а також існує несприятливий вплив кліматичних умов на працівників[3]

Актуальність даної теми виявляється в зростаючій потребі компаній аграрного сектору адаптуватися до змін у демографічному складі працівників та гарантувати їхню максимальну продуктивність і задоволеність роботою. Враховуючи різницю вікових груп та їхні унікальні потреби, компанії можуть підвищити ефективність, зберегти талановитих працівників і збільшити конкурентоспроможність у сучасному аграрному секторі. Таким чином, будуючи систему мотивації на засадах людиноцентризму та врахування сучасних теорій поколінь, аграрне підприємство зможе досягти кращих фінансово-економічних результатів.

В загальному, мотивація персоналу, як основа кадрової політики будь-якої компанії чи підприємства, - це система, що поєднує низку стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника. Застосування різних мотиваційних методів дає змогу підвищити працездатність співробітників і досягати якісніших результатів. За даними досліджень, лише 10% персоналу працюють стабільно, тобто без додаткових заохочень доволі важко налагодити дійсно продуктивний робочий процес.[1]

Система мотивації, яка враховує особливості кожного покоління має ключове значення для аграрного сектору з наступних причин:

1. Збереження досвіду та знань: В аграрному секторі дуже важливий досвід та знання, які накопичуються з роками. Мотиваційна система, яка враховує вікові особливості, сприяє збереженню досвіду та надає стимул для старших працівників залишатися в компанії.
2. Підвищення продуктивності: Розуміння потреб та мотивації працівників різних вікових груп дозволяє створити умови, в яких вони можуть працювати більш продуктивно. Молоді співробітники можуть бути мотивовані розвитком і навчанням, в той час як старші колеги можуть бажати стабільності та визнання за довгий стаж роботи.

3. Зниження плинності кадрів: Забезпечення мотивації, яка враховує вікові особливості, допомагає компаніям знизити плинність кадрів, оскільки працівники відчують себе задоволеними та цінними для організації.

4. Підвищення ефективності командної роботи: Різні вікові групи можуть мати різні підходи та способи співпраці. Мотиваційна система, яка бере це до уваги, сприяє підвищенню ефективності командної роботи та зменшенню конфліктів.

5. Забезпечення конкурентоспроможності: Конкуренція в аграрному секторі постійно зростає, і компанії, які можуть пристосовувати свої стратегії мотивації до потреб різних вікових груп, мають перевагу на ринку праці та можуть залишатися конкурентоспроможними.

Мотивація молодого персоналу може бути спрямована на кар'єрне зростання, навчання та розвиток, тоді як для більш старших працівників важливими є стабільність, баланс між роботою та особистим життям, а також соціальні пільги. У зв'язку із підвищенням середнього віку працівників у сільському господарстві, компанії повинні бути готові до впровадження механізмів для забезпечення здоров'я та добробуту свого персоналу. Це може включати в себе програми з підтримки фізичного здоров'я, можливість гнучкого робочого графіку та пенсійні програми, які б сприяли відповідному фінансовому забезпеченню на пенсії. Важливим елементом системи мотивації є також можливість розвитку та навчання для персоналу на будь-якому етапі кар'єри. Для молодих співробітників це може бути можливість отримати нові навички та здобути додатковий досвід, в той час як для більш старших працівників це може бути можливість перекваліфікації або підвищення кваліфікації з метою підтримки їхньої продуктивності.

Негайний фінансовий стимул у вигляді конкурентоспроможної зарплати і бонусів також залишається важливим для будь-якого персоналу, незалежно від віку. Проте, компанії аграрного сектору повинні враховувати, що із зростанням віку співробітників, їхні фінансові потреби та пріоритети можуть змінюватися. Крім цього, важливим елементом системи мотивації є визнання досягнень та внеску кожного працівника в загальний успіх компанії. Це може бути виражено в словесних подяках, похвалі, а також в інших формах нагород.

Важливо пам'ятати, що система мотивації співробітників має бути:

1. Об'єктивною – ґрунтуватися на реальній оцінці результатів праці;
2. Адекватною – порівнюватися з досвідом, кваліфікацією, трудовим внеском співробітника у розвиток підприємства;
3. Передбачуваною – діяти за прозорою схемою, зрозумілою кожному члену команди;
4. Справедливою – поширюватися на штат однаковою мірою, не порушувати прав окремих працівників, виключати конфліктні ситуації;
5. Своєчасною – слідувати відразу за досягненням передбаченого результату;
6. Цінною – мати значення для працівників.[2]

Підприємствам, які мають намір досягти високих показників (у тому числі сталого розвитку), потрібні щасливі, мотивовані та задоволені людські ресурси, і завданням організацій є аналіз факторів, які впливають на мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність праці їхніх працівників. Задоволеність роботою може змінюватися залежно від практики управління людськими ресурсами, зокрема, від мотивації, визнання роботи, винагороди та кар'єрних перспектив, а також організаційних зобов'язань [3].

Отже, формування системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу для компаній аграрного сектору є важливим завданням, що вимагає індивідуального підходу та урахування різних потреб та мотиваційних факторів. Правильно розроблена система мотивації сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу, що, в свою чергу, призведе до покращення результатів компаній аграрного сектору.

Література

1. Різновиди мотивації персоналу. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 01.11.2023.
2. Мотивація персоналу. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://livingfo.com/motyvatsiia-personalu/> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 02.11.2023.
3. Motivational factors, job satisfaction, and Economic performance in Romanian small farms. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/5832/htm> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 02.11.2023.