

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

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ очна (денна)

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу»

здобувача Матіяшко Дарини Олександрівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Вонберг Тетяна Вікторівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

(підпис)

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
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Матіяшко Д.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

денної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 202_ р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

АТ

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
Розділ 2	АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «Авто Мотор Груп»
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «Авто Мотор Груп»

Об'єкт дослідження:	Система мотивації персоналу в компанії
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу компанії, удосконалення системи мотивації та підвищення її ефективності через призму конкурентоспроможності персоналу
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнити теоретичні положення з мотивації персоналу компанії, проаналізувати стан системи мотивації в АТ та запропонувати конкретні рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу компанії

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

У розділі 1

1. Дослідити сутність категорії «мотивація персоналу», виокремити основні складові та види мотивації
2. Розкрити вплив мотивації персоналу на його конкурентоспроможність
3. Дослідити методичні аспекти оцінювання рівня мотивації персоналу

У розділі 2

1. Оцінити систему мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»
2. Дослідити ефективність діючої системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»

У розділі 3

1. Розробити рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»
2. Прогноз впливу заходів з вдосконалення мотивації персоналу на конкурентоспроможність персоналу АТ «Авто Мотор Груп»

**Завдання підготував
науковий керівник
«10» жовтня 2022 р.**

(підпис)



(підпис)

Т.В.Вонберг

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач
«10» жовтня 2022 р.**

(підпис)

(підпис)

Д.О.Матіяшко

(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Матіяшко Дарини Олександрівни
на тему «Мотивація персоналу та її вплив на
конкурентоспроможність персоналу»

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший має 3 підпункти, другий та третій – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації персоналу та її вплив на конкурентоспроможність, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 60 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 5 таблиць, 16 рисунків. Під час написання використано 41 джерело. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, практичних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних матеріалів, аналіз впливу системи мотивації та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації працівників, що вплине на конкурентоспроможність персоналу.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Узагальнити сутність, види та теоретичні засади формування мотивації персоналу компанії;
- Проаналізувати вплив мотивації персоналу на його конкурентоспроможність;
- Вивчити методичні засади оцінювання рівня стимулювання персоналу;
- Проаналізувати стан та особливості побудови системи мотивації персоналу на прикладі АТ «Авто Мотор Груп»;
- Надати рекомендації щодо покращення ефективності системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп»;
- Спрогнозувати вплив рекомендованих заходів на мотивацію на конкурентоспроможність АТ «Авто Мотор Груп».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: методи теоретичного дослідження: аналіз, узагальнення, порівняння, класифікація; методи емпіричного дослідження: спостереження, анкетування, аналіз інформації.

Наукова новизна полягає у розробці науково-практичних рекомендацій з удосконалення системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп» та розвиток конкурентоспроможності персоналу досліджуваної компанії. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: мотивація персоналу, конкурентоспроможність персоналу, оцінювання мотивації персоналу.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача 4 курсу ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології
Матіяшко Дарини Олександрівни
на тему: Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність
персоналу.

1. Актуальність теми: Мотивація персоналу завжди виступала рушійною силою будь-якої діяльності. Особливо гостро це питання підіймається, коли мова йде про підвищення конкурентоспроможності персоналу в період воєнного стану. Звичайно, працівники, що продукують інноваційний продукт в суспільство, повинні мати гарну та ретельно сплановану систему мотивації до праці. З огляду на означене, тема дипломної роботи є важливою та актуальною.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му р. частково дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на більшість твердження, цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.
- В розділі 2 використана інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі узагальнено сутність, види та теоретичні засади формування мотивації персоналу компанії; проаналізовано вплив мотивації персоналу на його конкурентоспроможність; розглянуто методичні засади оцінювання рівня стимулювання персоналу; проаналізовано стан та особливості побудови системи мотивації персоналу на прикладі АТ «Авто Мотор Груп»; надано рекомендації щодо покращення ефективності системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп»; розроблено прогнозування впливу рекомендованих заходів на мотивацію на конкурентоспроможність АТ «Авто Мотор Груп».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці науково-практичних рекомендацій з удосконалення системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп» та розвиток конкурентоспроможності персоналу досліджуваної компанії.

5. Наявність недоліків:

- у вступі заявлені науковці, роботи яких в списку літератури немає

критичний аналіз не завжди прослідковується, а власна авторська позиція не завжди відчутна

- плутає терміни оцінка та оцінювання
- проблеми в р.2 виділено, проте немає причин їх виникнення, а також відсутнє графічне відображення
- спірне питання – як показником атестації можна запропонувати умови праці чи стаж роботи
- пропозиції в цілому абстрактні та дуже сильно узагальнені
- в 3-му розділі не достатньо обґрунтовано подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- при підготовці 3 - го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи.
- чіткий розрахунок ефективності відсутній
- висновки не відображають підсумки всієї роботи
- робота не пропорційна
- замалий обсяг, окремі зауваження за оформленням окремих частин
- авторські рекомендації не обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою 56 балів.

Науковий керівник

Вонберг Т.В.
ПІБ

підпис

16.05.2

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Матіяшко Дарини Олександрівни
на тему «Мотивація персоналу та її вплив на
конкурентоспроможність персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Мотивація персоналу завжди виступала рушійною силою будь-якої діяльності. Особливо гостро це питання підіймається, коли мова йде про підвищення конкурентоспроможності персоналу в період воєнного стану. Звичайно, працівники, що продукують інноваційний продукт в суспільство, повинні мати гарну та ретельно сплановану систему мотивації до праці. З огляду на означене, тема дипломної роботи є важливою та актуальною.

Якість проведеного дослідження:

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

В якості позитивних сторін проведеного дослідження слід виділити розроблені методичні аспекти оцінювання мотивації персоналу та проведене оцінювання системи мотивації на підприємстві.

Зауваження:

Робота є комплексною та довершеною, проте у дослідженні необхідно було би більше обґрунтувати подані рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем, використати економіко-математичні методи.

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить удосконалити систему мотивації АТ «Авто Мотор Груп» та розвивати конкурентоспроможності персоналу компанії.

Місце роботи та посада рецензента ПАТ „Авто Мотор Груп” HR Директор

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) Магістр

Підпис засвідчую: 

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність та види мотивації персоналу	6
1.2 Дослідження впливу мотивації персоналу на його конкурентоспроможність	12
1.3 Методичні засади оцінювання рівня мотивації персоналу	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «Авто Мотор Груп»	25
2.1 Оцінювання системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»	25
2.2 Дослідження ефективності діючої системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «Авто Мотор Груп»	39
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»	39
3.2 Прогноз впливу заходів з вдосконалення мотивації персоналу на конкурентоспроможність персоналу АТ «Авто Мотор Груп»	45
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожен з періодів розвитку економічного устрою характеризується змінами: внутрішніми, зовнішніми, але одне лишається незмінним – людина у цьому вдосконаленні. Останні роки стали великим потрясінням для українського бізнесу – пандемія COVID 19, оголошення воєнного стану, криза, призвели до того, що багато великих, середніх та малих бізнесів змушені реагувати на виклики, змінюючи спрямованість управлінської діяльності, щоб зберегти свій економічний і людський потенціал, проявляючи гнучкість, адаптивність. Вирішення цих проблем буде можливим лише за наявності злагодженого та мотивованого персоналу, який забезпечить стабільну роботу компанії в складних умовах. Мотивація працівників зараз особливо важлива у функції корпоративного управління, оскільки довгострокові економічні потрясіння можуть вплинути на заробітки працівників і здатність власників компаній забезпечувати працівників гідною оплатою праці. Дослідження даної теми може вплинути на вдосконалення використання сучасних важелів управління для підвищення ентузіазму персоналу, стимулювання більш ефективної трудової діяльності, задоволення попиту та створення ефективної системи стимулювання працівників до високопродуктивної діяльності для збереження компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішити проблему ефективного стимулювання персоналу підприємства українські та закордонні вчені. Серед них: Волківська А.М., Данилюк В.М., Колот А.М., Поплавська О.М., Цимбалюк С.О., та інші. Враховуючи стрімкий розвиток технологічної інноваційної діяльності та періодичну зміну вимог працівників, питання мотивації персоналу потребує подальшого дослідження.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних матеріалів, аналіз впливу системи мотивації та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації працівників, що вплине на

конкурентоспроможність персоналу. Для досягнення мети роботи були поставлені такі завдання:

- Узагальнити сутність, види та теоретичні засади формування мотивації персоналу компанії;
- Проаналізувати вплив мотивації персоналу на його конкурентоспроможність;
- Вивчити методичні засади оцінювання рівня стимулювання персоналу;
- Проаналізувати стан та особливості побудови системи мотивації персоналу на прикладі АТ «Авто Мотор Груп»;
- Надати рекомендації щодо покращення ефективності системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп»;
- Спрогнозувати вплив рекомендованих заходів на мотивацію на конкурентоспроможність АТ «Авто Мотор Груп».

Об'єкт дослідження – це система мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп».

Предметом дослідження дипломної роботи є сукупність теоретичних, методичних, практичних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп».

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, анкетування – збір та аналіз результатів.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці науково-практичних рекомендацій з удосконалення системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп» та розвиток конкурентоспроможності персоналу досліджуваної компанії.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана в ініціативному порядку.

Наукова апробація отриманих результатів. Взяла участь у роботі Міжнародної науково-практичній конференції «Тренди розвитку менеджменту персоналу, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки суспільства» за темою «Управління мотивацією персоналу в нових соціоекономічних умовах» 30 листопада 2022. К.: МСУ, 2022.

Результати дослідження опубліковано в збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції.

Інформаційну базу дипломної роботи складають наукові праці, статті, підручники, посібники, фінансова та статистична звітність АТ «Авто Мотор Груп».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та види мотивації персоналу

Ключовим фактором результативної діяльності компанії у сучасних умовах є ефективне використання кадрового потенціалу. Найважливішим функціональним елементом управління персоналом мотивація.

У науковий побут термін «мотивація» запровадив Артур Шопенгауер. Питання трудової мотивації знайшли свій відбиток у численних дослідженнях закордонних вчених, які становлять основу змістовних і процесуальних теорій мотивації (А. Маслоу, До. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, У. Врума, Портера-Лоулера, Д. МакГрегора, Д. Маслоу та інших) [2, с. 14; 37; 41], що визначають основні напрямки мотиваційної політики, реалізуємо менеджментом.

Розглянемо підходи сучасних дослідників на поняття мотивації персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Авторські визначення поняття «мотивація персоналу»

Автори	Визначення
1	2
Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П.	Мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів [6]
Заставнюк Л.І.	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [16]
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	Мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці [29, с.383]
Колот А. М., Цимбалюк С. О.	Сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації [21, с.7]
Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д.	Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників [14]

Продовження табл. 1.1

1	2
Маляренко А.В.	Мотивація - це система сил, які спонукають людину поводити себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і разом з тим же час він невловний [24, с.3]
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [30, с.51]
Тищенко А.С., Чупріна М.О.	Мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими [34]

Узагальнивши результати аналізу наукової літератури з різних дефініцій поняття «мотивація персоналу», можна зробити висновки, що термін «мотивація персоналу» більшість дослідників розуміють як використання методів впливу на людину, що спонукає її до певної поведінки, а «система мотивації персоналу» містить у собі комплекс заходів, спрямованих на задоволення внутрішніх потреб і цінностей працівників для досягнення цілей підприємства.

Головна мета мотивації персоналу – це забезпечення підприємства освіченими, висококваліфікованими фахівцями, мотивація працівника має прямий вплив на продуктивність співробітників через відданість своїй компанії [38, с. 6071]. Чим більше людина мотивована працювати, тим охоче вона почне погоджуватися, наприклад, на понаднормову роботу. З цієї причини мотивацію розглядають як процес формування мотивів для задоволення певних потреб і як механізм, який дає можливість бачити потребу та створити модель подальших дій для досягнення своїх цілей. Простіше кажучи, це внутрішній стимул людини, який змушує її приймати рішення, реалізовувати якісь свої ідеї. Якщо проаналізувати діяльність співробітників будь-якої компанії, можна помітити, що одну й ту роботу вони можуть виконувати по-різному. Хтось робить більше, ніж сказано, а хтось виконує доручення поверхово. Все це залежить від того, наскільки мотивована людина на витрати значних зусиль, щоб виконати роботу. Наявність на підприємстві результативної системи мотивації трудової діяльності персоналу призводить до підвищення продуктивності праці, зменшення проблеми плинності кадрів та веде

до прогресивного розвитку підприємства. Відсутність результативної системи мотивації призводить до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити припинення його діяльності [11, с. 56].

Розглянемо основні завдання формування системи мотивації персоналу:

- залучення нових перспективних кадрів;
- зниження плинності кадрів у компанії;
- зближення інтересів організації та працівника;
- збереження лояльності персоналу;
- підвищення продуктивності та загальної ефективності праці [4, с. 241; 30, с. 56].

Одним із ключових факторів, який змушує людей працювати, є те, що вони хочуть задовольнити свої потреби [40, с. 389]. Для побудови результативної мотиваційної системи необхідно виявити потреби працівників, розробити систему винагороди та заохочення, матеріального чи нематеріального характеру.

Мотивацію можна класифікувати за різними ознаками, серед яких найбільш розповсюдженим є поділ на матеріальні та нематеріальні. Розглянемо основні види мотивації персоналу:

- матеріальна мотивація. Це один із найбільш поширених способів мотивації, який полягає у наданні співробітникам фінансових винагород залежно від результатів виробництва [14];
- нематеріальна мотивація. До цього виду мотивації відносяться різні види заохочень, які не пов'язані з фінансовими винагородами, наприклад, почесні звання, грамоти, листи подяки, корпоративні заходи, додаткові вихідні дні і т.д.;
- професійна мотивація. Вона полягає в тому, щоб дати співробітникам можливість проявити свій професійний потенціал, розвинути свої знання та вміння, навчитися новим технологіям та методикам роботи;
- соціальна мотивація. До цього виду мотивації відноситься створення сприятливої робочої атмосфери, підтримка командного духу, повага та визнання з боку керівництва та колег;

- індивідуальна мотивація. Вона полягає в із задоволенням прагнень і потреб працівника, на які компанія не сильно впливає (мрії, хобі, сім'я). [24, с. 6].

Сучасні науковці виділяють такі методи мотивації персоналу [15, с. 168; 26] (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: [15, с. 168; 26]

Єпіфанова І.Ю та Панкова В.Д. виділяє такі методи мотивації персоналу: економічні (прямі), економічні (непрямі) та неекономічні [18].

На вітчизняних підприємствах розповсюджена ситуація, коли матеріальна мотивація може бути базисною та на ній базується вся система мотивації на цьому підприємстві. Ряд науковців вважає її найефективнішим методом мотивації [15, с. 169]. Це пояснюється тим, що люди, чий рід діяльності, рівень кваліфікації визначається шляхом сформованого рівня їхнього матеріального добробуту в суспільстві, будуть більш зацікавленими в тому, щоб діяльність компанії, в якій вони працюють, була прибутковою та рентабельною.

Матеріальна мотивація - необхідний, основний інструмент, результатом якого є зростання добробуту працівників в обмін на більш продуктивну роботу. До

її елементів відносяться: заробітна плата, різні доплати, виходячи з досягнень, участь персоналу у прибутку та багато інших [22].

Можна виділити ряд методів матеріальної мотивації, до них можна віднести:

- збільшення заробітної плати. Досить стабільний та банальний спосіб, але завжди ефективний та дієвий. Ефективним його вважає більша частина науковців;
- оплата за навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації. Цей спосіб є ефективним як для персоналу, так і для керівника, тому що персонал підвищує свою кваліфікацію, отже, може претендувати на вищу посаду, а для керівника наявність кваліфікованих співробітників в організації є дуже цінною;
- соціальний пакет: путівки на лікування, оплата за навчання та відпочинок дітей працівників, оплата абонементів в спортзал тощо);
- вручення подарунків. Нагородження співробітників необхідно не тільки у випадку свят, але й у зв'язку з їх відмінно виконаною роботою [9, с. 234]. Тут варто заздалегідь встановити вимоги та критерії, за які працівника буде винагороджено. Необхідно це для мінімізації випадків непорозуміння між працівниками та роботодавцем.

При мотивації управлінського персоналу використовується високий оклад, додатковий оклад та преміювання з фонду матеріального заохочення за умови виконання планових чи оговорених показників працівником [23].

Але дедалі більшої популярності серед керівників користується і нематеріальна мотивація. Вона сприяє: скороченню витрат на персонал, підвищення ефективності та рентабельності виробництва. Якщо матеріальна мотивація виступає платою за працю, якісне виконання персоналом своїх посадових обов'язків; доплати, премії – за сумлінне перевиконання цих обов'язків, то нематеріальні стимули сприяють особистісному самовизначенню, необхідних соціального визнання, професійного просування у створенні. Нематеріальна мотивація як інструмент підвищення ефективності роботи співробітників

використовує можливість задоволення різних потреб персоналу: соціальних, моральних, творчих [19].

Соціальні мотиви передусім пов'язані з потребою у самоствердженні та прагненням займати вагоме становище у суспільстві. За останні роки персонал змінив свої погляди. Тепер цінується не лише гідний рівень матеріальної мотивації, а й стабільність, соціально відповідальну позицію керівництва щодо своїх працівників. Працівники проводять оцінювання підприємства саме за відношенням до персоналу, за готовністю змінюватися разом із змінами навколишнього середовища, за готовністю підтримати і допомогти персоналу за потреби [8, с.174].

Моральні мотиви включають визнання людини як працівника, морально схвалюваної особистості. Схвалення, своєю чергою, ділиться на особисте – подання керівнику, право підпису документів, вітання адміністрацією організації; та публічне – широке поширення інформації про досягнення співробітника, нагородження спеціальними знаками, «Дошка пошани».

Творча самореалізація є важливим чинником задоволення потреб працівника. Діяльність з реалізації особи працівника заведено характеризувати делегуванням самостійних проєктів співробітнику, відбором команди, виконання завдань, побудовою власного плану виконання обов'язків [39, с. 59].

Спілкування є базовою потребою людини, а тому, безумовно, є важливим елементом у системі мотивації. Спілкуючись із колегами по роботі, керівниками, діловими партнерами співробітник не тільки встановлює комунікації, а й реалізує функцію соціально-психологічного стимулювання.

До досягнення поставленої мети без прямого зовнішнього впливу співробітника спонукають мотиви самоствердження, вони ставляться до внутрішніх рушійних сил людини. Система мотивації персоналу необхідна для роботодавця, який прагне до посилення зацікавленості працівника в продуктивній праці.

Також існує розподіл мотивації на пряму і непряму мотивацію персоналу. Пряма мотивація – відрядна/погодинна плата, премії, оплата навчання, які

безпосередньо направлені на співробітників. Непряма мотивація – пільгове харчування, оплата оздоровлення в санаторіях, доплата за стаж [12].

Вся система мотивації співробітників будується як на позитивних стимулах так і негативних, як у системі депреміювання. Депреміювання – скасування виплати преміальної частини працівника за дисциплінарне порушення. Зазвичай причинами для депреміювання є:

- невиконання цільових показників роботи, встановлених керівництвом;
- порушення дисципліни на робочому місці;
- ігнорування техніки безпеки та правил охорони праці;
- дисциплінарне висловлювання;
- ушкодження продукції;
- скарги з боку клієнтів;
- дії працівника, що призвели до матеріальних збитків компанії;
- вживання алкоголю чи куріння у недозволеному місці [31].

Варто зазначити, що будь-яка система мотивації має закріплюватися в нормативних актах: трудовий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання.

Таким чином, мотивація персоналу є важливою умовою для успішного функціонування підприємства, продуктивності праці та формування становища економіки. Кожен керівник повинен обирати та розробляти такі методи мотивації, які відповідають цілям підприємства, відповідають спрямованості сфери підприємства, привабливі для персоналу, що працює на даному підприємстві. Якщо методи підібрані правильно, незалежно від того, матеріальні вони або нематеріальні, мотивація дозволить досягти максимальної віддачі та працездатності, а також лояльності співробітників компанії.

1.2 Дослідження впливу мотивації персоналу на його конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність працівників – це динамічна комплексна інтегральна сукупність реальних та потенційних кількісно-якісних характеристик та конкурентних переваг персоналу, а також здатність персоналу їх застосовувати та реалізувати у теперішньому та майбутньому часі через призму відповідності вимогам і потребам суспільства, підприємства та власним потребам тощо [35, с. 146].

Розглянувши конкурентоспроможністю працівника на ринку праці, як економічну категорію, можна зіштовхнутись з неоднозначністю та складністю даного поняття [5, с. 40]. Варто звернути увагу, що конкурентоспроможність є не просто інтегральною чи комплексною характеристикою, яка відображає ступінь розвитку тих чи інших якостей та властивостей працівників. Конкурентоспроможність, власне, відбиває відповідність конкретного працівника поточним вимогам зовнішнього чи внутрішнього ринку праці певний час.

Конкурентоспроможність працівників безперервно змінюється, що має бути враховано у системі управління конкурентоспроможністю працівників. Система управління конкурентоспроможністю працівників включає основні функції: планування (прогнозування), організація, мотивація і контроль. Зазначені функції безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності працівників [10, с. 63].

Під час пошуку роботи та фактичної трудової діяльності важливе значення має мотивація. Слід зупинитися на визначенні взаємозв'язку між конкурентоспроможністю працівника та його мотивацією. На наш погляд цей взаємозв'язок є взаємним і досить багатоаспектним. Через низький рівень оплати праці, наприклад, знижується мотивація персоналу [27, с. 100].

Існує також зворотний вплив конкурентоспроможності на мотивацію працівників. Так, конкурентоспроможний працівник має більше свободи вибору на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, він менш схильний до примушення та маніпуляцій з боку роботодавця. Для конкурентоспроможного співробітника використання примусових стимулів є неефективним, а тому необхідно застосування

мотивації та різних форм винагороди. До того ж віддача від конкурентоспроможного співробітника незмірно вища. Конкурентоспроможний працівник становить велику цінність для роботодавця, але як об'єкт управління він набагато складніший: його складно змусити працювати, але можна зацікавити.

Низький рівень конкурентоспроможності співробітника підвищує його сприйнятливість до примусових стимулів. Задля збереження роботи (отримання роботи) співробітник може миритися з економічним, технологічним та адміністративним примусом. Проте використання примусу відтворює низьку конкурентоспроможність.

При зниженні примусу до роботи (як на інституційному рівні – з боку держави, так і на оперативному рівні – з боку керівництва підприємства) створюється можливість для розвитку внутрішньої мотивації співробітника, появи прагнення творчості, підвищення свого освітнього та професійного статусу. Це підвищує конкурентоспроможність працівника. На додаток саме розвиток внутрішньої мотивації викликає задоволення від процесу роботи, змісту праці, спілкування з колегами [15, с.168].

Зниження примусу до роботи вимагає розробки системи інструментальних стимулів і використання різних форм винагороди. Це складне завдання, що вимагає значних витрат, але інакше неможливо утримати та зацікавити професіонала високого рівня підвищення продуктивності праці.

Зниження примусу на інституційному рівні також є надзвичайно важливим. Таким чином, встановлення соціальних гарантій у сфері праці (визначення мінімальної заробітної плати, розміру соціальних виплат), законодавче закріплення прав найманого персоналу пом'якшують примусову працю, що позитивно впливає на мотивацію працівника та відповідно збільшує його конкурентоспроможність.

Формування позитивної трудової мотивації та високого рівня конкурентоспроможності співробітників відповідає стратегічним цілям різних суб'єктів: держави, роботодавця та самого працівника. Варто зауважити, що в країнах, що швидко розвиваються, з високим рівнем науково-технологічного прогресу спостерігається збільшення вимог до працівників, відповідно до чого

вони витрачають більше часу, сил і коштів на професійне навчання та підвищення кваліфікації. У державах, де рівень життя на низькому рівні, спостерігається протилежне. Тут базового навчання досить для забезпечення попиту роботодавців, а витрати ресурсів на навчання порівняно низькі. Тому мотивація щодо підвищення конкурентоспроможності повністю покладається на саму державу.

Професійне навчання – це цінне благо для співробітника, процес цілеспрямованого формування у спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь, спосіб підвищити його цінність на ринку праці [1, с. 215]. Високий професіоналізм дозволяє не тільки покращити умови застосування праці за місцем роботи, а й знайти нову роботу, яка більшою мірою відповідає потребам працівника. У разі втрати роботи високий рівень професіоналізму стає гарантією швидше працевлаштування, а це означає, що професійне зростання сприяє задоволенню потреби співробітника в його безпеці. Найчастіше працівники не усвідомлюють потреби постійного навчання. Вони віддають перевагу миттєвому зиску, не бажаючи втратити роботу або шукати альтернативу, а тому не витрачають кошти на підвищення кваліфікації, в чому часто не зацікавлені й самі роботодавці. Суть у тому, що роботодавці не завжди здатні впоратися із витратами, яких потребує навчання. Вони також не можуть контролювати правильність витрачання коштів на ці цілі, а термін навчання може не відповідати потребам підприємства на цей час.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення мотивації до систематичного навчання сприяє підвищенню ефективності підприємства, що позначається на рівні економіки держави та дозволяє підвищити якість життя працівника. Зростання конкурентоспроможності сприяє скороченню безробіття, згладжування проявів соціальної напруги у колективі, підвищення рівня життя. Розробка і запровадження дієвих та ефективних моделей мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства. Крім того, це дозволяє вийти підприємству на новий рівень економічно розвитку та відкриває нові перспективи щодо реалізації своїх можливостей на світовому рівні [7].

Важливо, щоб зі зростанням своєї конкурентоспроможності працівник відчував позитивні зміни на робочому місці, та й в особистому житті теж, інакше у нього з'явиться бажання змінити місце роботи. Втрата кваліфікованого співробітника, особливо якщо підприємство вклало в нього кошти, сили та час – це несприятливий варіант розвитку подій, значуща втрата, яка веде до негативних наслідків.

Необхідно враховувати наявні умови, у яких конкуренція регулярно розвивається. Усі співробітники обов'язково повинні мати умови для того, щоб навчатися та розвиватися всередині тієї організації, де вони працюють. Однак у сфері управління це може стати серйозною мотиваційною проблемою. Потрібно буде мінімізувати негативні фактори примусу та збільшити способи заохочення, які надалі стимулюватимуть досягнення кращих результатів.

Основне завдання керівників кожної компанії полягає не тільки в тому, щоб спочатку приймати конкурентоспроможних співробітників на роботу, а й систематично підтримувати, підвищувати рівень їхньої конкурентоспроможності, надаючи можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Додатково слід орієнтувати роботодавців на необхідність надання працівникам належних умов праці, однакових можливостей до кар'єрного зростання, підтримці їх ініціативності та систему мотивації, що передбачає усвідомлене застосування різних стимулів щодо окремих груп працівників [17, с. 32]. Тільки за допомогою подібного підходу можна не тільки зробити утримання працівників на робочому місці, а й сприяти зростанню рівня їхньої конкурентоспроможності та поліпшенню виконання ними посадових обов'язків.

Узагальнимо позитивні аспекти впливу мотивації персоналу на його конкурентоспроможність (рис.1.2).

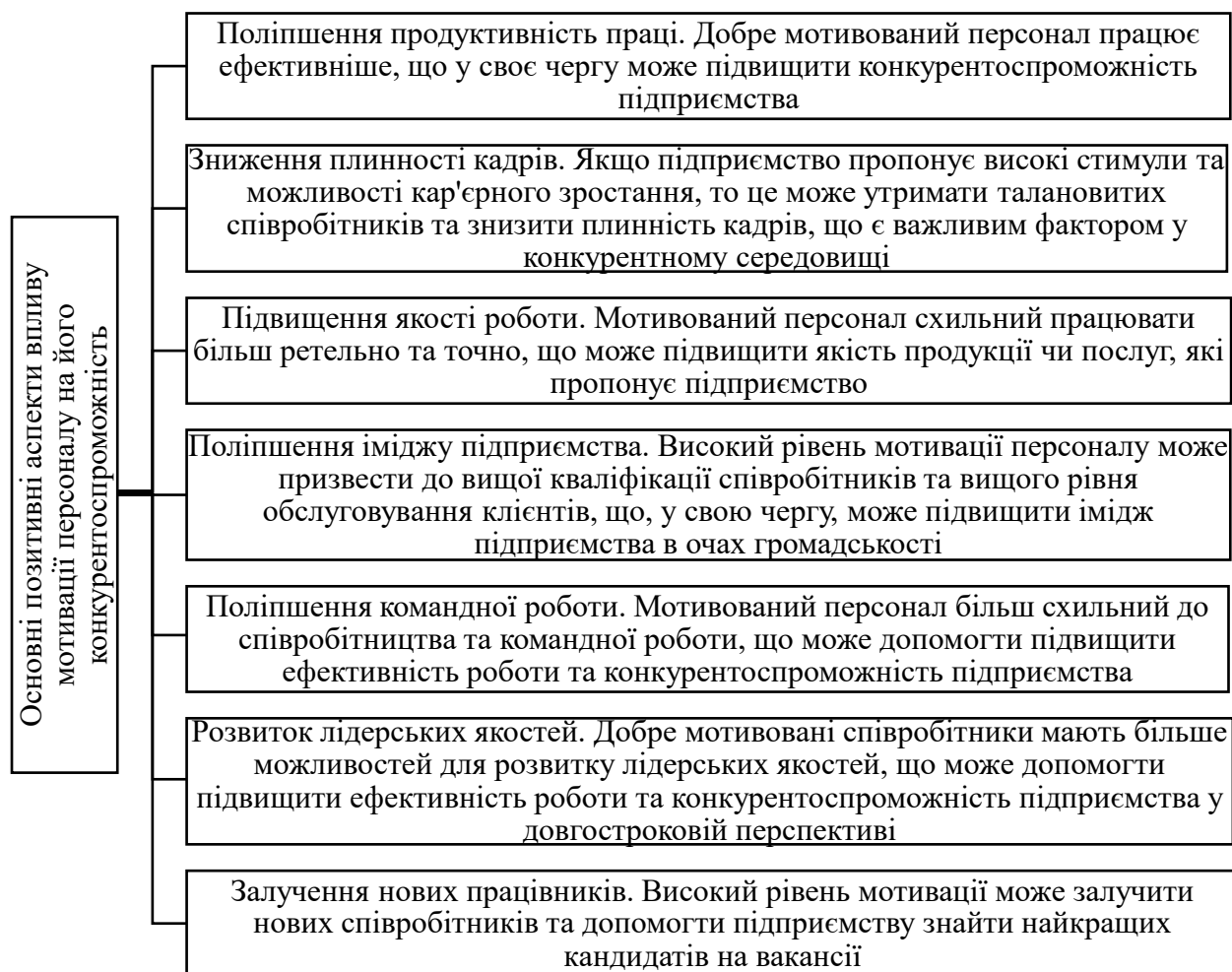


Рисунок 1.2 – Основні позитивні аспекти впливу мотивації персоналу на його конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором

Отже, мотивація персоналу підприємства також істотно впливає конкурентоспроможність самого персоналу. Якщо співробітники не відчують зацікавленості з боку керівництва в їхньому професійному розвитку, то вони можуть не відчувати необхідного стимулу для досягнення високих результатів. Це може призвести до погіршення їхньої кваліфікації та навичок, що в свою чергу може негативно позначитися на їхній конкурентоспроможності на ринку праці. З іншого боку, добре мотивований персонал почувається цінним членом колективу, що стимулює його на активну участь у житті підприємства та підвищення своєї професійної кваліфікації. Це дозволяє йому демонструвати більш високий рівень кваліфікації та навичок, що покращує його конкурентоспроможність на ринку

праці. Тож мотивація персоналу є важливим чинником як конкурентоспроможності підприємства загалом, так конкурентоспроможності кожного співробітника. Її наявність та правильна організація дозволяють досягати високих результатів та залучати найбільш кваліфікованих фахівців.

1.3 Методичні засади оцінювання мотивації персоналу

Щоб ефективно управляти мотивацією персоналу, потрібно оцінювати різні мотиваційні важелі (стимули). Оцінювання ефективності мотивації персоналу є ключовим завданням кадрової політики, що дозволяє виявити ступінь зацікавленості персоналу у досягненні конкретних результатів. Види оцінювання ефективності системи мотивації персоналу залежно від стадії залучення в робочий процес поділяються на види, представлені на рис. 1.3.

Первинне оцінювання дозволяє виявити інтерес співробітника, його готовність ефективної діяльності. Таке оцінювання визначає перспективних кандидатів. Вторинне оцінювання проводиться щоб виявити інтерес співробітника у досягненні мети та результатів підприємства, у кар'єрному зростанні, розвитку. Таке оцінювання характеризує ефективність чи неефективність чинної системи мотивації, що дозволяє оптимізувати управління кадрами [13, с. 180].

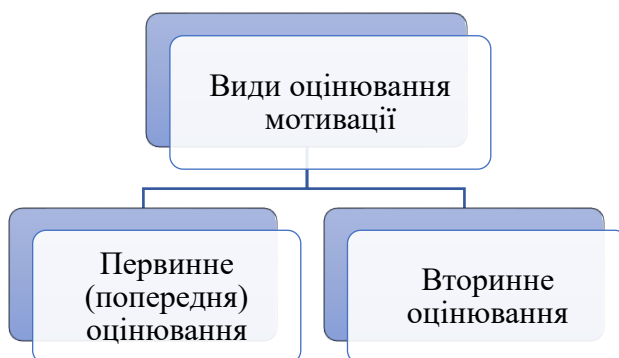


Рисунок 1.3 – Види оцінювання мотивації

Джерело: [13, с. 180]

Існує кілька підходів до вимірювання та оцінювання системи мотивації:

- за результатами діяльності працівників;
- за поведінкою персоналу;
- виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації

персоналу [32].

Оцінювання системи мотивації за результатами діяльності проводиться у вигляді порівняння планових і фактичних результатів роботи персоналу підприємства. Якщо досягнуті результати виявляються нижчими від планових, необхідно звернути увагу до чинників, що перешкоджають досягненню планів підприємства. Ступінь ефективності мотиваційної політики для підприємства можна визначити з допомогою спостереження за поведінкою персоналу. Зокрема, мотивація проявляється через зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, відповідальність та цільову спрямованість дій працівника. Крім описаних підходів, є і непрямі показники, що визначають стан мотивації персоналу, які виділяються залежно від специфіки діяльності підприємства та посади працівника.

Методи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу спираються на критерії, подані у табл. 1.2. У разі, якщо базових критеріїв управління персоналом не дотримуються, мотивація падає та ефективність роботи персоналу знижується. Щодо критеріїв самого оцінювання персоналу, того, що вона повинна оцінювати, то Тимченко І. П., Левіна А. В. пропонують такі критерії: соціально-побутові стимули; фінансово-економічні стимули; соціально-психологічні стимули; корпоративно-системні стимули [33, с. 85].

Таблиця 1.2 – Основні критерії оцінювання

Критерій	Пояснення
Об'єктивність	Основа винагороди співробітника - об'єктивне оцінювання результатів його праці
Прозорість	Працівник повинен знати розмір своєї винагороди
Досяжність	Адекватність винагороди щодо особистого внеску, всього колективу, його кваліфікації та досвіду
Значущість	Винагорода повинна мати вагу для працівника
Своєчасність	Винагорода має бути наслідком результату

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Основною проблемою оцінювання системи мотивації персоналу є відсутність кількісних показників. Тому, є можливим використання стандартних методів визначення ефективності роботи персоналу до та після проведення заходів з мотивації персоналу.

Найбільш популярні методи оцінювання персоналу, які дозволяють проводити аналіз мотивів особистості, представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні методи оцінювання мотивації персоналу

Джерело: [13, с. 181]

Щоб визначити ступінь задоволеності співробітників, застосовується найдоступніший з методів – опитування, яке доцільно проводити мінімум раз на рік, бажано 2-3 рази [3, с. 401]. Метою соціологічного опитування є дослідження реакції персоналу на зміни, виявляти можливості до розвитку.

Опитування дозволяє розкрити рівень задоволеності співробітників системою мотивації [20, с.226] Цілі проведення опитування: отримання інформації для удосконалення у майбутньому. Існує декілька правил для більш ефективного проведення опитувань:

- питання мають бути відокремленими та лаконічними;
- питання мають бути короткими;
- питання мають бути конкретні, зрозумілі, питання можна супроводжувати поясненням;

– формулювання питання має запобігати отриманню шаблонних відповідей.

Питання відповідно до завдань опитування поділяються на види, представлені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Види питань опитування

Джерело: розроблено автором

Закриті питання надають респонденту можливість обирати зі списку. Закриті питання можуть бути дихотомічними (так або ні), або з множинним вибором, де персонал надає більше двох варіантів відповідей. Переваги цього виду в тому, що результати легко піддаються обробці, аналізу. Основним недоліком є ймовірність надання недостовірних, необдуманих відповідей, або випадковий вибір невірного варіанту.

Відкриті питання не мають варіанта відповіді. Респонденти самі придумують відповідь на питання. Використання таких питань може допомогти дослідити думки, можливості, аналіз, цінностей та багато іншого. До переваг цього виду відноситься повнота інформації та новий погляд на вирішення проблем. Основним недоліком є те, що часто персонал негативно відноситься до відкритих питань, ігнорує їх; існують труднощі в обробці, аналізі, занесенням в таблиці, складання статистичних даних.

Суб'єктивні питання визначають ставлення респондента до чого-небудь або про його поведінку в змодельованій ситуації.

Проективні питання запитують про третю особу, не вказуючи на респондента.

Основними недоліками методу опитування є:

- питання інколи не повною мірою можуть відобразити особисту думку персоналу;
- респонденти не завжди відверті і надають правдиву відповідь;
- при онлайн опитуванні відсутній особистий контакт. Через це знижується рівень контролю та зникає можливість оцінювати реакцію респондентів на питання;
- створення питань довга та трудомістка робота.

На сьогодні існує багато платформ для створення анкетування, серед яких: Google Форми; SurveyMonkey; Wooclap; Online Test Pad та багато інших.

За результатами психологічних тестів можна дізнатись, наприклад, орієнтир на досягнення мети, наявність бажання працювати у колективі. Недоліком тестування є здатність людини вплинути на результати тестування. Проективні методики засновані на діагностиці прихованої мотивації співробітника, у тому числі прихованої для самого працівника. Мінусами є вимоги до висококваліфікованої інтерпретації зібраних даних. Технічний аналіз спирається на показники ефективності: продуктивність праці, плинність кадрів та інші показники.

Продуктивність праці розраховуватиметься за формулою [36, с.243]:

$$Пп = \frac{Q}{Ч_{сер.}} \quad (1.1)$$

Пп - продуктивність праці в розрахунку на одного співробітника;

Q - обсяг товарів, робіт, вартісні чи натуральні одиниці;

Ч сер. - середньооблікова чисельність співробітників, чол.

Зростання показника продуктивності є непрямим підтвердженням ефективності системи мотивації персоналу, що застосовується.

Показник плинності кадрів може бути розрахований за такою формулою [28, с.156]:

$$Пк = \frac{Чв}{Ч_{сер.}} * 100\% \quad (1.2)$$

П к – показник плинності кадрів, %;

Ч в - чисельність співробітників, що вибули, чол.;

Ч сер. - середньооблікова чисельність співробітників, чол.

Чим вище коефіцієнт плинності кадрів, тим більш нестабільний стан всередині компанії, високі витрати на пошук, навчання новачків.

Коефіцієнт стабільності колективу [28, с.157]:

$$Кск = \frac{Ч_{пр.}}{Ч_{сер.}} * 100\% \quad (1.3)$$

Ч пр. - чисельність працівників, які працюють протягом усього періоду

Для повного оцінювання можна використовувати анкетування, кейси, тематичні тести, написання есе, ведення робочих щоденників, структуроване спостереження, відеоспостереження та інші методи .

Для кожного фактору оцінювання мотивації доцільно використовувати конкретні методи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу, представлені в табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Співвідношення цільових факторів та методів оцінювання

Чинники оцінювання	Методи оцінювання мотивації персоналу
Умови праці	Опитування
Психологічний комфорт	Опитування, психологічні тести, проєктивні методики
Матеріальне задоволення	Опитування, технічний аналіз
Творчий рівень	Опитування, психологічні тести, проєктивні методики
Охорона праці, безпека	Опитування, психологічні випробування
Плинність кадрів	Технічний аналіз
Продуктивність праці	Технічний аналіз

Джерело: розроблено автором

З табл.1.3 бачимо, що опитування є основним методом для збору первинної інформації. Інші методи використовуються для отримання більш детальної інформації про мотиваційний профіль кожного працівника [25, с.67].

Отже, для отримання практичних результатів оцінювання ефективності мотивації персоналу важливим є правильний вибір методів з урахуванням цільових факторів. Так, для визначення задоволеності працівників умовами праці, охороною праці та безпекою роботи рекомендується використовувати опитування та психологічні тести. Психологічний комфорт працівників можна оцінити за допомогою проектних методик, опитувань та психологічних тестів, матеріальну задоволеність за допомогою опитувань та технічного аналізу, плинність кадрів та продуктивність праці за допомогою технічного аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «Авто Мотор Груп»

2.1 Оцінювання системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»

Щоб забезпечити успішну реалізацію системи та досягнення необхідного результату, керівництво повинно впливати на неї за допомогою певних інструментів. Один з таких інструментів - мотивація, яка дозволяє активізувати елементи системи та забезпечити їх ефективну роботу. Крім організації та планування роботи, керівник повинен також забезпечити виконання завдань згідно з планом шляхом стимулювання персоналу.

Приватне акціонерне товариство «Авто Мотор Груп», яке є об'єктом нашого дослідження створене в Україні в 1995 року.

Система мотивації АТ «Авто Мотор Груп» характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають вплив враховуються на мотивацію трудової діяльності на АТ «Авто Мотор Груп»

- фізичної особистості працівника (вік, стать тощо);
- рівень самосвідомості та освіченості;
- професійна підготовка;
- психологічний клімат у колективі;
- вплив зовнішнього середовища .

Розглянемо структуру та соціальний склад персоналу за останні три роки для аналізу участі в управлінському процесі, стажу, досвіду, статтю та віку, а також подальшого висновку щодо змін в організації. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1. – Структура та соціальний склад персоналу організації за 2020-2022 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками								Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2020		2021		2022				від 2020р.	від 2021р.
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	за планом		фактично			
					к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %		
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньооблікова чисельність працівників, всього	18	100	20	100			15	100	x	x
у тому числі:										
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	14	77.7	15	75	x	x	10	66.6	-2.7	-8.4
другий (магістерський) рівень вищої освіти	4	22.3	5	25	x	x	5	33.4	2.7	8.4
Участь у виробничому чи управлінському процесі										
керівники	5	27,8	5	25			5	33.3	2.8	8.3
фахівці	4	22.2	4	20			4	26.7	-2.2	-6.7
робітники	9	50	11	55			6	40	-5	-15
Стаж роботи на підприємстві:										
до 3 років	4	22.2	6	30			2	13.3	7.8	-16,7
від 3 до 5 років	4	22.2	4	20			4	26.7	2.2	6.7
від 5 до 8 років	10	55.6	10	50			9	60	-5.6	10
За досвідом певної роботи:										
без досвіду	-	-	2	10			-			
з досвідом від 1 до 5 років	8	44.5	8	40			6	40	-4.5	0
з досвідом від 6 до 10 років	9	50	9	45			8	53.4	-5	8.4
з досвідом від 11 до 20 років	1	5.5	1	5			-	-	-0.5	-
з досвідом понад 21 рік	-	-	-	-			1	6.6	-	6.6
Стать:										

Продовження табл. 2.1

A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
жінки	6	33.3	8	40			6	40	6.7	0	
Вік:											
від 22 до 35 років	10	55.5	11	55			4	26.6	-0.5	-28.4	
від 36 до 45 років	8	44.5	8	40			9	60	-4.5	20	
від 46 до 60 років	-	-	1	5			2	13.4	-	8.4	

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Авто Мотор Груп»

Можна помітити, що кількість магістрів компанії залишилась відносно незмінною, в той час як за останні три роки кількість бакалаврів скоротилась. Також коливалась кількість безпосередньо робітників. Можна стверджувати, що компанія користується успіхом у людей з високим рівнем досвіду, адже більшість з них з досвідом від 6 до 10 років і велика кількість персоналу працює на підприємстві від 5 до 8 років, а саме це свідчить про здатність компанії зменшувати плинність кадрів. Більшість в компанії – це чоловіки. Найбільш виражена вікова група в період 2020-2022 від 22 до 35 років, а в 2022 році – від 36 до 45 років.

Під час створення та вдосконалення системи мотивації з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу компанії варто враховувати гендерний, віковий склад, досвід роботи, кваліфікацію для вкладання ресурсів у компоненти, які будуть актуальними для представників персоналу компанії.

Отже, АТ «Авто Мотор Груп» укомплектовано досвідченими, кваліфікованими кадрами з гідним рівнем освіти. Працівники підприємства – особи різних вікових груп, досвіду та стажу. Слід зазначити, що на підприємстві не було звільнень за власним бажанням, що може свідчити про привабливість компанії для співробітників.

Для того, щоб стимулювати персонал до праці, досягнути більшої результативності окремого працівника, керівнику важливо знати особисті потреби своїх підлеглих що при вмілому використанні керівного ресурсу можна перетворити в сталі мотиви трудової діяльності.

Принципи побудови системи мотивації в АТ «Авто Мотор Груп»

- простота та доступність;
- інформування всіх співробітників компанії;
- готовність долати труднощі в адмініструванні;
- справедливість;
- гнучкість;
- оптимальна періодичність виплат
- постійний зворотний зв'язок.

Система мотивації базується на певних вимогах, а саме:

- однакові можливості обіймати посади та кар'єрного зростання, незважаючи на вік, стать, стан здоров'я, колір шкіри, особистих упереджень;
- відповідність оплати праці з результатами діяльності та визнання особистого внеску в досягнення цілей компанії;
- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці;
- забезпечення умов для навчання, залучення зовнішніх та внутрішніх джерел для підвищення кваліфікації персоналу;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Для початку потрібно розглянути наявну систему мотивації в АТ «Авто Мотор Груп» для загального розуміння матеріального та нематеріальних видів спонукання персоналу компанії.

Таблиця 2.2. – Види мотивації

Перелік видів матеріальної мотивації	Перелік видів нематеріальної мотивації
1	2
Заробітна плата	Подарунки на свята
Премії	Харчування
Відсотки з прибутку	Підвищення кваліфікації
Компенсація: курси/семінари/виставки/конференції — все, що необхідно для професійного розвитку	Путівки (санаторії, туризм)
	Додатковий вихідний на День Народження
	Командні активності, team-buildings, корпоративні програми

Продовження табл. 2.2

1	2
	Забезпечення всім необхідним, сучасним обладнанням
	Безлімітні, оплачувані лікарняні
	Спортивний куточок, настільні ігри

Джерело: складено автором на основі даних АТ «Авто Мотор Груп»

Соціальний пакет підприємства складається з матеріальних та нематеріальних видів мотивації. Незвичним є компенсація семінарів, конференцій та інших ресурсів підвищення кваліфікації, для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановані як аудиторні так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння інформації. Система внутрішнього навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності та розвиток лідерства. Серед нематеріальних заохочувань цікавим є харчування, а саме компанія надає безкоштовний обід в кафе біля офісу. Також ігрова зона в офісі є гарним рішенням для відпочинку працівників, адже за статистикою такі нововведення підвищують продуктивність команди.

Серед працівників АТ «Авто Мотор Груп» більша частка – чоловіки, для яких головними стимулами є: увага до їх сім'ї чи дитини, гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку.

Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між: найманими працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими; конкурентними робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

На нашу думку, матеріальна та нематеріальна мотивація є на досить гідному рівні як для невеликої приватної компанії та задовольняють основні потреби персоналу. Варто враховувати те, що впровадження нематеріальної мотивації в компанії залишається на розсуд керівництва, а тому навіть цей невеликий список є доволі непоганим показником та показує бажання керівництва залишити кадри в компанії. Можна підкреслити те, що на таку чисельність працівників фонд

заробітної плати є досить високим. Преміювання співробітників здійснюється здебільшого для менеджерів з продажу. Премію назначають кожні 3 місяці одному працівнику з найкращим показником продажів за плановий період. Також критерієм для отримання премії є виконання плану працівниками, тобто навіть якщо в співробітника найкращий показник продажів за період, але він не виконав план, то премію не отримує. Але також були випадки нерегламентованих премій, коли керівництво було дуже задоволено виконаною роботою працівника і йому за це видавалася премія. Мотивація персоналу займає важливе місце в функціонуванні підприємстві. На сьогодні роль людини у виробництві виступає найважливішим елементом всього процесу та стає ресурсом в конкурентній боротьбі. Який б не був етап розвитку, впровадженні новітні технології, зовнішні умови, без вмотивованого персоналу ефективної роботи досягти неможливо.

Персонал є основним важелем розвитку, тому що коли керівництво оцінює стан мотивації ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Мотивацію персоналу можна вважати діяльністю, яка спрямована на підтримку прагнення персоналу до роботи, визначення пріоритетів кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації.

2.2 Дослідження ефективності діючої системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»

Основою будь-якого підприємства є персонал. Саме завдяки якісно підібраному персоналу компанія може досягти поставлених цілей та утримувати якість послуг на високому рівні.

В організації АТ «Авто Мотор Груп» було проведене дослідження ефективності системи мотивації персоналу та узагальнення можливих причин зумовлених з неефективною реалізацією цієї системи. У дослідженні взяли участь 10 осіб. Респондентам було запропоновано відповісти на 16 питань шляхом вибору

варіанта відповіді, що найбільш точно відображає ступінь реалізації тих чи інших компонентів анкети (анкета наведена в дод.А).

Мета дослідження: дослідити систему мотивації персоналу через ступінь «хворобливості» та розробити рекомендації щодо використання методів управління на основі наявних проблем.

Завдання дослідження:

- проаналізувати наявну систему мотивації персоналу та з'ясувати думку, розуміння співробітників про застосовувані методи;
- виявити та проаналізувати ефективні мотиваційні переваги.

Метод збирання соціологічної інформації: online опитування в GoogleForms.

План дослідження:

- складання програми дослідження;
- розробка інструментарію дослідження: Google-анкети для співробітників;
- проведення опитування серед працівників;
- обробка результатів опитування;
- аналіз результатів, надання рекомендацій.

В дослідженні приймали участь 60% чоловіків та 40% жінок.

Термін роботи опитуваних: 2 роки – 10%; 2.5 роки – 10% 3 роки – 30%; 4 роки – 10%; 5 років – 10%; 6 років – 10%; 7 років – 10%; 8 років – 10%.

60% респондентів відповіли, що були лише частково ознайомлені як і за що будуть нараховуватись бонуси перед початком роботи, 40% були чітко ознайомлені з усіма пунктами (рис 2.1.)

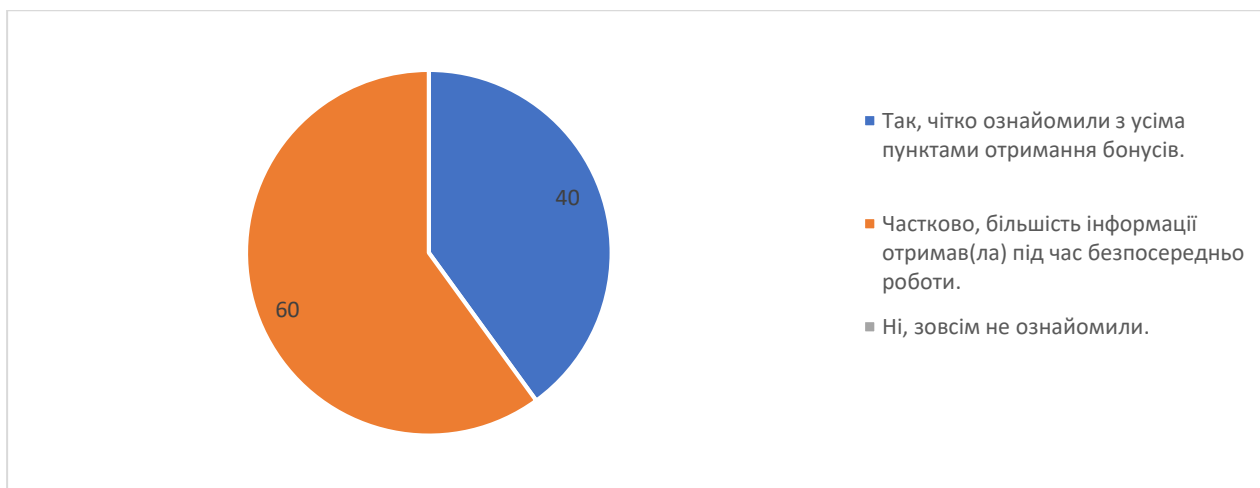


Рисунок 2.1. – Відповіді респондентів на запитання «Перед початком роботи в компанії чи було оголошено як і за що будуть нараховуватись бонуси?»

Джерело: складено автором на основі соціологічного опитування

50% респондентів задоволені роботою в компанії, а іншим 50% скоріше подобається працювати в компанії.

40% респондентів визначається свій загальний рівень мотивації як високий, 30% вагаються надати відповідь, а останні 30% вважають рівень мотивації низьким (рис. 2.2.)

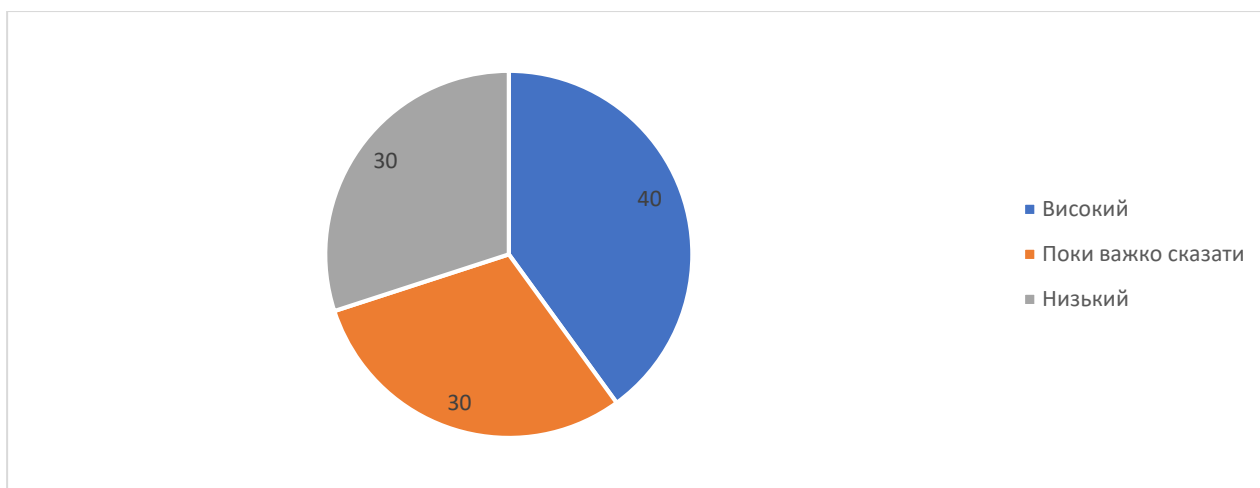


Рисунок 2.2.– Відповіді респондентів на запитання «Визначте загальний рівень Вашої мотивації»

Джерело: складено автором на основі соціологічного опитування

Для 80% респондентів найбільш значущим видом матеріальної мотивації є заробітна плата, а для 20% – премії.

На питання «Якщо у Вас чи Ваших колег по роботі виникають непорозуміння, конфлікти з керівниками, то чому?» респонденти надали такі відповіді (рис 2.3), 8 осіб – необґрунтована зміна функціональних обов'язків співробітників та покладання додаткових; 3 особи – байдуже ставлення до потреб співробітників, до покращення їх соціально-побутових умов праці та відпочинку; 10 осіб – часті понаднормові; 2 особи – незадовільно розподіл відпусток; 2 особи – незадовільне забезпечення технікою та матеріалами.



Рисунок 2.3. – Відповіді респондентів на запитання «Якщо у Вас чи Ваших колег по роботі виникають непорозуміння, конфлікти з керівниками, то чому?»

Джерело: складено автором на основі соціологічного опитування

На питання «Який з видів нематеріальної мотивації для Вас є найбільш значущим?» працівники компанії надали такі відповіді, кожен респондент обирає по три пункти (рис. 2.4) Для 80% важливим є підвищення кваліфікації; 100% – путівки (санаторії, туризм); 20% – оплачувані відпустки; 70% – командні активності, team-buildings, корпоративні програми; 30% – безлімітні, оплачувані лікарняні.

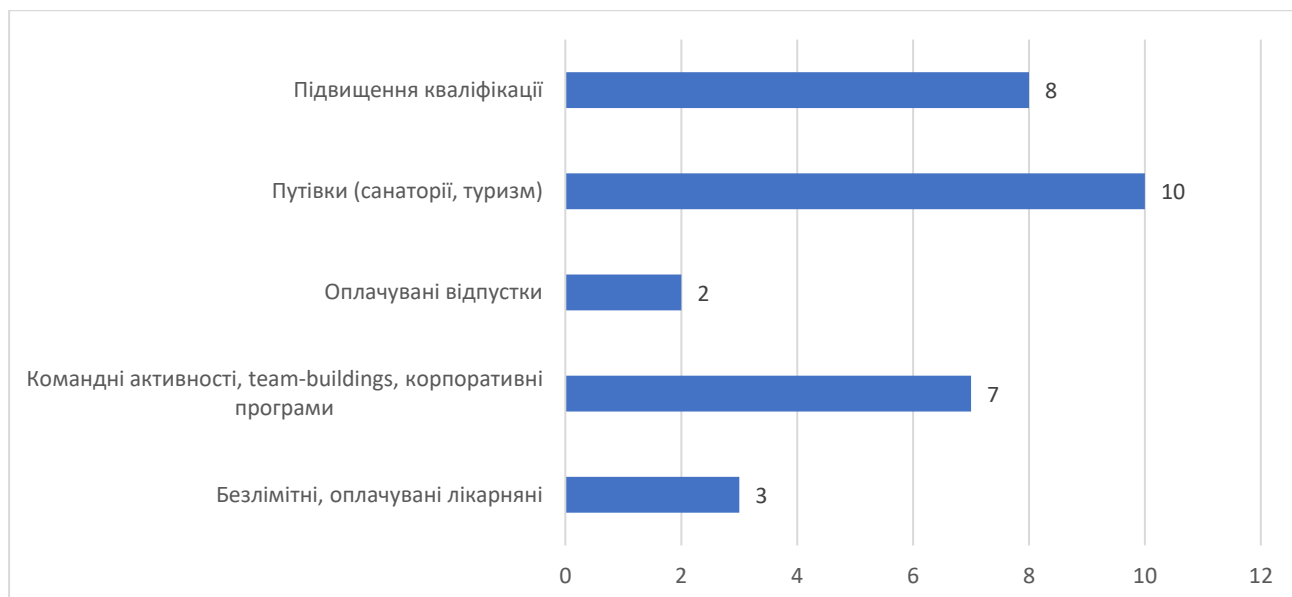


Рисунок 2.4. – Відповіді респондентів на запитання «Який з видів нематеріальної мотивації для Вас є найбільш значущим?»

Джерело: складено автором на основі соціологічного опитування

70% опитаних вважають, що «простота і доступність» найкраще підходить для опису системи мотивації, 30% обрали варіант «гнучкість» (рис. 2.5.)

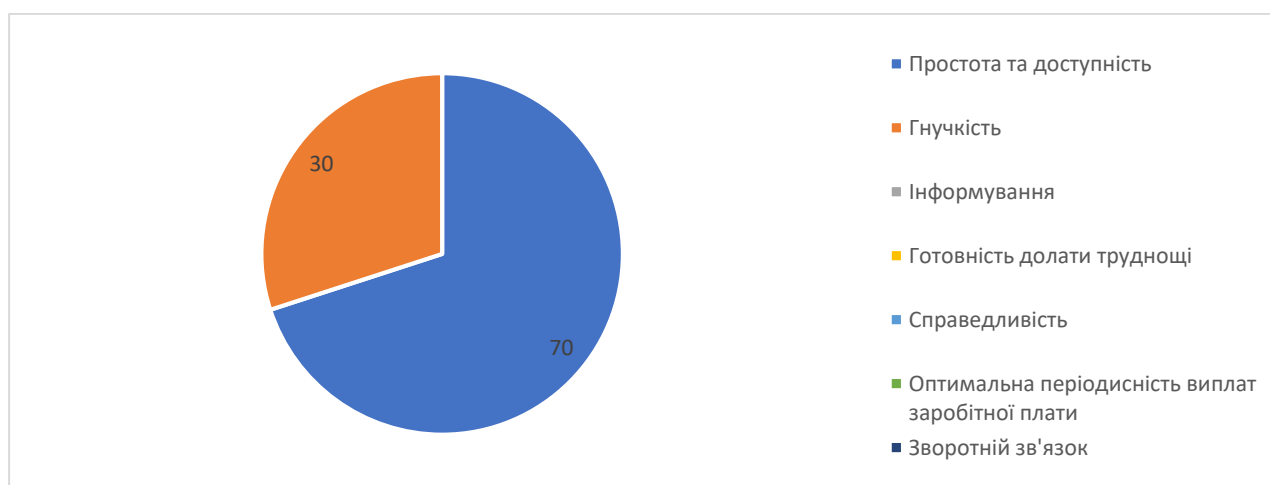


Рисунок 2.5. – Відповіді респондентів на запитання «Оберіть який з варіантів найкраще підходить для опису системи мотивації компанії»

Джерело: складено автором на основі соціологічного опитування

40% опитаних вважають, що найгірше опитує систему мотивації варіант «зворотній зв'язок» та «інформування»; 10% обрали варіант «готовність долати труднощі» та «простота та доступність» (рис. 2.6.)

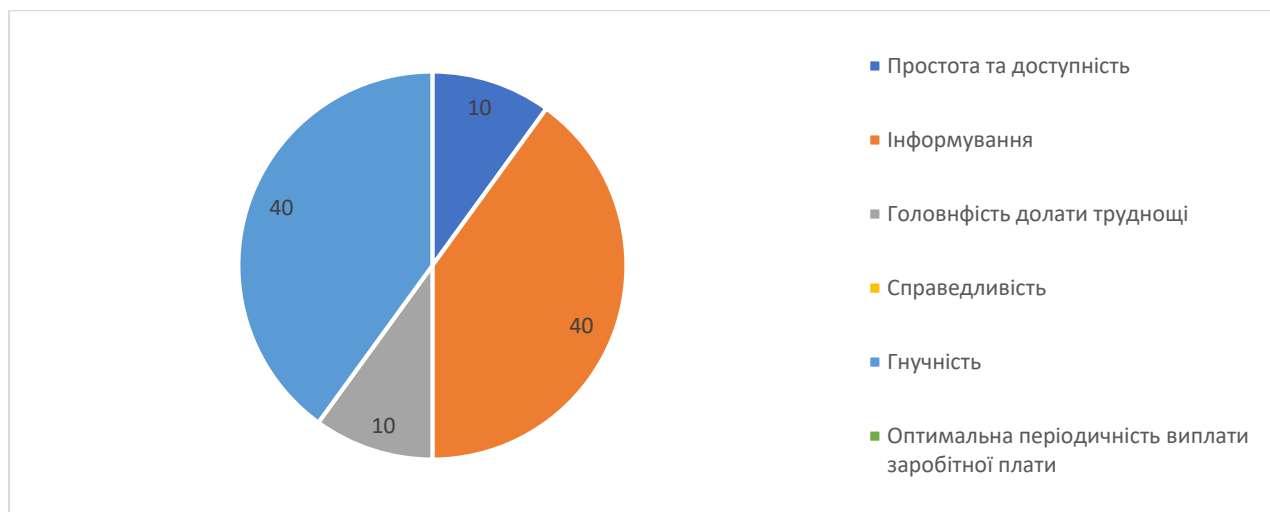


Рисунок 2.6. – Відповіді респондентів на запитання «Оберіть який з варіантів найгірше підходить для опису системи мотивації компанії»

Джерело: складено автором на основі соціологічного опитування

Обираючи по три найбільш важливі причини, чому працівник працює в компанії отримали такі результати (рис. 2.7), 3 особи пов'язують своє майбутнє з професією; 6 особи – подобається колектив; 2 особи відчують признание та повагу; 8 осіб відчують стабільність компанії; 1 особа вважає, що має більше змоги навчатись; 10 осіб працюють тому що мають змогу заробляти гроші.

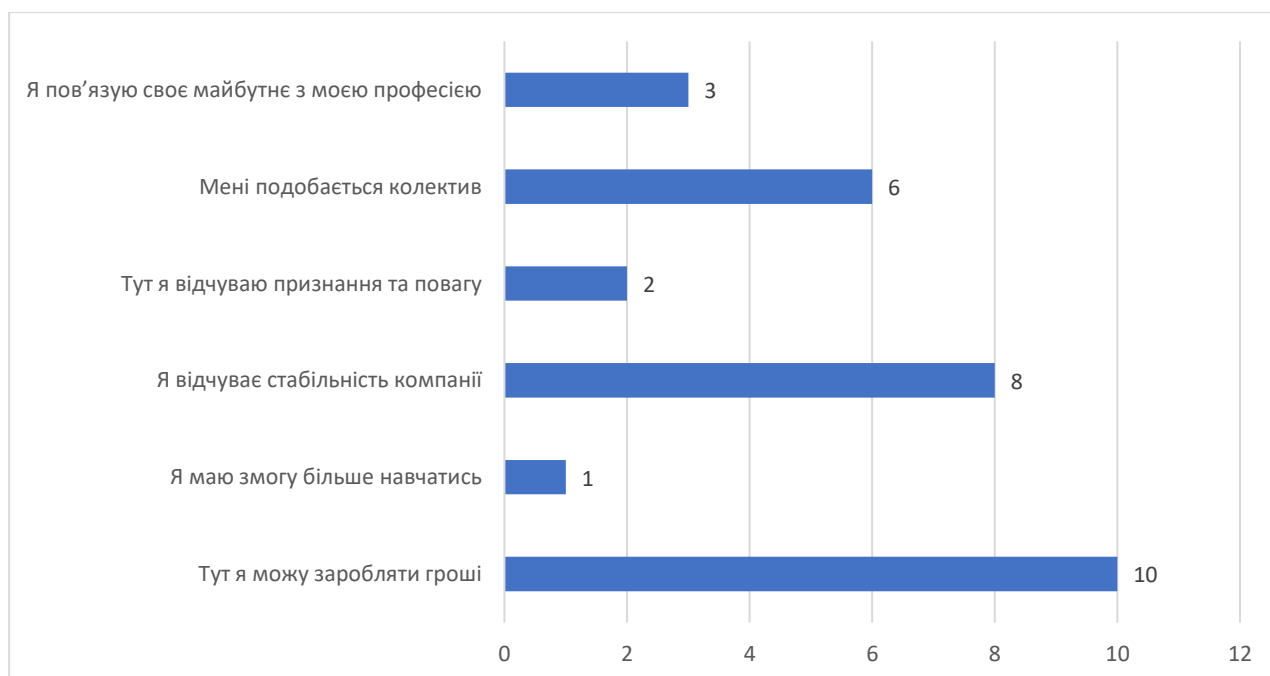


Рисунок 2.7. – Відповіді респондентів на запитання «Я працюю в компанії тому що»

Джерело: складено автором на основі соціологічного опитування

70% респондентів відчують залежність оплати праці від виконання заданих завдань, 30% від рівня кваліфікації.

70% респондентів затвердили, що компанія проводить опитування задоволеністю системою мотивації, але з великою періодичністю, 30% – опитування проводяться, але керівництво не реагує на результати.

Персонал компанії вважає, що в системі мотивації компанії не вистачає

- курсів, семінарів, можливості розвиватись;
- збільшення заробітної плати;
- більш нового технічного забезпечення;
- більше командних активностей, можливо проведення спортивних змагань чи спільного відпочинку для згуртованості;

- місця, де може залишатись діти під час роботи.

В конкурентних перевагах персонал компанії виділяє:

- стабільність;
- високий рівень заробітної плати та премій;
- цікавий вид діяльності;
- гнучкість системи мотивації;
- висока частка ринку.

60% респондентів вважають, що в процесі роботи люди виявляють ініціативу, чи вносять різні пропозиції через те, що хочу заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива має винагороджуватись, 30% – хочуть застосувати знання та досвід, 10% – прагнуть завоювати прихильність керівництва.

За результатами анкетного опитування можна зробити висновок, що система мотивації, яка наявна в АТ «Авто Мотор Груп», недостатньо ефективна та на може повною мірою впливати на конкурентоспроможність.

Можна виділити такі проблеми:

- ознайомлення нових працівників з системою мотивації недосконале;
- на підприємстві не проводяться заходи для підвищення загальної мотивації персоналу;
- керівники підрозділів не приділяють належної уваги до мінімізації

конфліктів у колективі;

- невідповідність опису системи мотивації до фактичного сприйняття її персоналом;
- велика кількість нематеріальної мотивації, яка є неактуальною для представників компанії;
- керівники мало приділяють уваги зворотному зв'язку;

Виявлені в результаті проведення анкетного опитування проблеми доводять необхідність організації зворотного зв'язку працівниками з метою оцінки ступеня задоволеності різними мотиваційними факторами, їх актуальності та визначенню можливих шляхів вдосконалення.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження з використанням вивчення нормативно-правової документації, спостереження та анкетування, можна зробити такі висновки:

- Внутрішні локальні фактори, які мають вплив на мотивацію трудової діяльності і більшій мірі не враховуються;
- Інформування нового персоналу АТ «Авто Мотор Груп» не опрацьовано як слід. Співробітники вимушені дізнаватись про процедуру надання бонусів безпосередньо в ході роботи.
- АТ «Авто Мотор Груп» не організовують тренінги для підвищення загальної мотивації персоналу, що вкрай важливо, а особливо в період пандемії та воєнного часу.
- АТ «Авто Мотор Груп» часто стикаються з конфліктами (необґрунтована зміна функціональних обов'язків співробітників та покладання додаткових; байдуже ставлення до потреб співробітників, до покращення їх соціально-побутових умов праці та відпочинку; часті понаднормові; незадовільно розподіл відпусток; незадовільне забезпечення технікою та матеріалами). Керівництво ігнорує ці фактори та не проводить відповідних заходів. Це безпосередньо впливає на загальний рівень колективу та окремих співробітників та їх конкурентоспроможності.
- Систему нематеріальної мотивації не адаптують під потреби

персоналу. Під час проведення опитування жодний респондент не виділив для себе такі види мотивації як: подарунки на свята; харчування; додатковий вихідний на день народження; спортивний куток та настільні ігри; забезпечення всім необхідним, сучасним обладнанням для роботи. Це свідчить про те, що компанія дарма витрачає ресурси на ці пункти.

– Внутрішніми локальними нормативними актами закріплено недостовірний список принципів по яким здійснюється мотивація. Із 7 пунктів, які описує компанія, працівники обрали лише два. Деякі пункти персонал виділив як невідповідні, а деякі з пунктів взагалі жодного разу не обрали.

– Керівництво ігнорує проведення зворотного зв'язку, тому керівництво не проінформоване про потреби персоналу В АТ «Авто Мотор Груп» не проводять заходи збирання інформації на тему мотивації персоналу. Відсутність даної інформації не дозволяє своєчасно та швидко коригувати систему, вносити корективи, що, у свою чергу, може призвести до вигорання або взагалі до звільнення співробітника з підприємства.

Таким чином, для більшого впливу на стимулювання та конкурентоспроможність АТ «Авто Мотор Груп» необхідно створити ефективну систему мотивації, що включає напрями матеріальної та нематеріальної мотивації. Потрібно розробити мотиваційні заходи, які включатимуть в себе період від прийняття до безпосередньої роботи, а також програми оцінювання ефективності, задоволеності системою мотивації. Крім того, необхідно безпосередньо контролювати мотиваційний процес, отримуючи зворотний зв'язок.

РОЗІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «АВТО МОТОР ГРУП»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп»

Система мотивації персоналу виступає одним з найважливіших питань, і їх розробка та вдосконалення є дуже складним та багатокомпонентним.

Стимулювання – це тактика вирішення проблеми підвищення ефективності заохочення працівників до кращої роботи шляхом задоволення їхніх потреб, спонукання співробітників виконувати роботу краще та підвищувати якість продукції та прибутків компанії.

На наш погляд, системи мотивації працівників включають в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури для винагороди працівників. Розмір та вид винагороди визначається такими умовами, як особистий внесок в досягнення цілей компанії, навичок, компетенції, посади та конкурентоспроможності працівника на ринку праці.

При вдосконаленні мотиваційної політики компанії АТ «Авто Мотор Груп» необхідно:

- узгодити інтереси акціонерів та працівників, щодо того, яким чином можуть бути досягнуті цілі та завдання компанії через реалізацію індивідуального внеску;
- підвищувати зацікавленість працівників в особистій ефективності;
- надавати можливості для підвищення рівня професіоналізму;
- підтримувати інноваційні пропозиції та дії працівників.

Вдосконалення мотивації передбачає створення умов для залучення найкращих фахівців з ринку праці та утримання наявних висококваліфікованих кадрів.

Для початку в компанії варто провести діагностику існуючої системи мотивації, яка допоможе з'ясувати поточний стан системи та розробити рекомендації як і що потрібно змінити. Підприємству варто знайти відповіді на основні питання, наприклад:

- які результати є бажаними ?
- як ми можемо вплинути і підтримувати ці зміни ?
- які методи винагороди заохочуватимуть бажані результати ?

З метою отримання цих даних АТ «Авто Мотор Груп» може провести опитування серед персоналу

Ми виділяємо процес вдосконалення системи мотивації на чотири основні етапи (рис. 3.1):

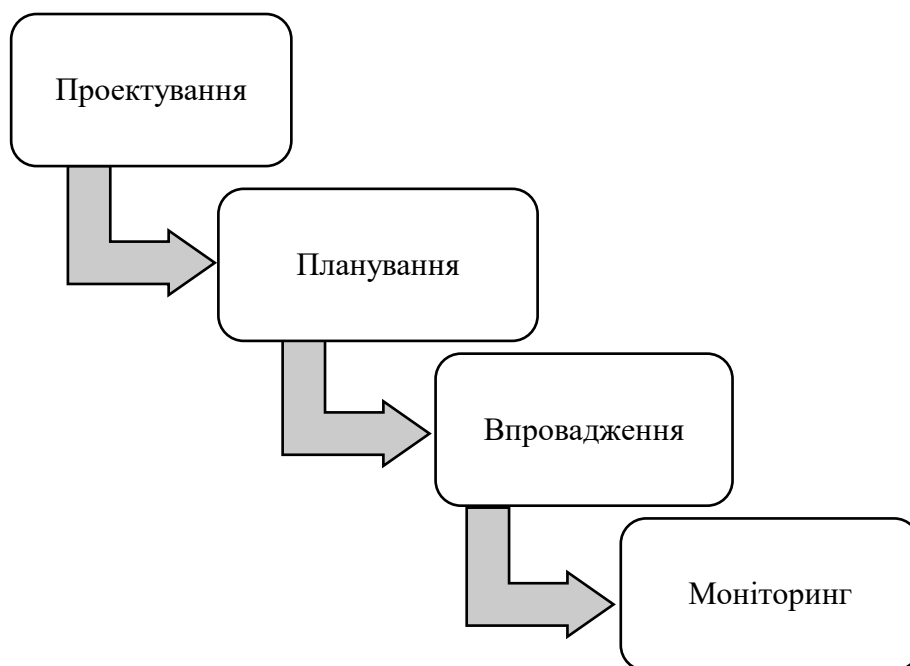


Рисунок 3.1 – Етапи вдосконалення системи мотивації

Джерело: розроблено автором

На етапі проектування ми шукаємо шляхи вдосконалення корпоративної політики в області оплати праці, внутрішніх регламентуючих документів.

Планування є найголовнішим етапом, який охоплює складання бюджету витрат на персонал з урахуванням всіх методів стимулювання в компанії. При вдосконаленні наявної системи мотивації варто враховувати ринковий рівень заробітної плати та результати діяльності персоналу, щоб створити максимально конкурентоспроможні умови.

Наступний етап – впровадження змін, який передбачає підготовку необхідних нормативних документів, внесення необхідних змін до трудового договору. Цей етап краще поділити на дві частини, а саме: попереднє та основне впровадження. На попередньому впровадженні варто узгодити та оцінити реакцію персоналу на запропоновані зміни та за потреби вносити корективи, повернувшись до попереднього етапу. У випадку, якщо зміни до проєкту не потрібні підприємство може переходити до основного впровадження.

Останній етап – моніторинг. Керівництво має на постійній основі проводити заходи зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації.

Всі зміни до системи мотивації безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та персоналу, який у ньому працює. Варто зауважити, що універсальну систему мотивації, яка буде на підприємстві увесь час існування впровадити неможливо. Змінюються цілі компанії, ситуація на ринку, державні зміни, впроваджуються нові технології та нові покоління. Тому циклічний моніторинг є невід'ємною частиною для завчасного виявлення негативних факторів та своєчасного модернізування системи.

З метою вдосконалення системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп» ми пропонуємо:

- Оцінювання потреб працівників у мотивації:

Необхідно розібратись з тим, що має необхідно персоналу для покращення їх мотивації, які фактори впливають на їх продуктивність, загальним моральним станом та задоволеністю роботою.

- Розробити систему інформування нового персоналу:

Опитування показало, що під час прийняття на роботу персонал недостатньо інформується про весь перелік матеріальної та нематеріальної винагороди.

Рекомендуємо структурувати перелік всіх видів мотивації та наголосити відповідальній за адаптування персоналу особі про важливість надання цього переліку в період співбесіди. Цей список має бути чітко описаний та роз'яснений для нового персоналу та продубльований тим, хто на разі працює в компанії.

- Аналіз принципів побудови системи мотивації:

За результатами опитування можна зробити висновок, що при створення переліку основних принципів керівництво АТ «Авто Мотор Груп» не приділило достатньо часу для виділення факторів, які дійсно будуть реалізовані. Рекомендуємо звернути увагу на опитування та аналіз, змінивши внутрішні нормативи компанії, прибравши недостовірне, а саме фактори «зворотній зв'язок» та «інформування».

- Підвищення заробітної плати:

Встановлення заробітної плати на достатньому рівні, щоб забезпечити зацікавленість працівників в роботі на АТ «Авто Мотор Груп». Підвищення заробітної плати має відбутись шляхом скорочення витрат на нематеріальні бонусні програми, які, за результатами опитувань персоналу компанії, виявились непотрібними. До нематеріальних програм, які ми рекомендуємо скоротити відноситься: подарунки на свята; харчування; додатковий вихідний на день народження; спортивний куток та настільні ігри.

З урахуванням скарг персоналу на недоліки в системі оплати праці пропонуємо провести атестацію з метою визначення індивідуального рівня ставки за такими показниками (рис. 3.2):

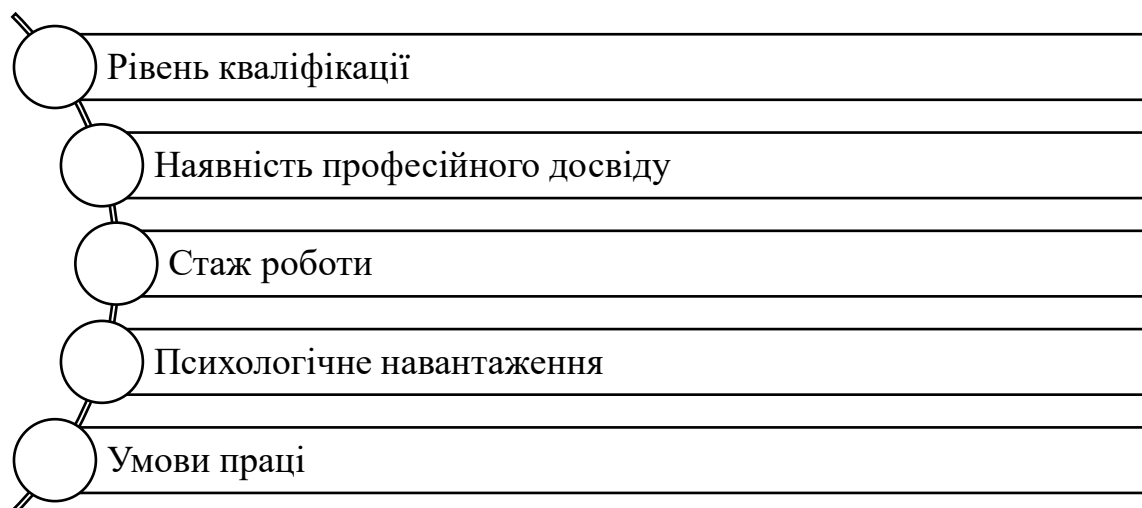


Рисунок 3.2 – Показники атестації персоналу

Джерело: розроблено автором

Кожен з показників може оцінюється за шкалою від одного до п'яти, і на основі середнього значення кожного з показників визначається кваліфікаційний рівень працівника на наступний календарний рік. Такий метод дозволяє об'єднати різні аспекти працівника в єдине значення, що може допомогти йому краще розуміти свій кар'єрний розвиток та підвищувати якість виконання своїх професійних обов'язків. Запропонований підхід може стати основою для подальшого вдосконалення системи оплати праці та розвитку АТ «Авто Мотор Груп». Для досягнення максимального ефекту важливо ретельно продумати та реалізувати запропоновану систему та чітко визначити її критерії оцінювання.

– Диференціація заохочень:

Встановлення різноманітних систем бонусів та премій на рівні організації, щоб мотивувати працівників різних категорій, а не лише менеджерів з продажу та посередників. В АТ «Авто Мотор Груп» більшу частину бонусів отримують саме дві вищеперераховані групи персоналу, що може демотивувати та засмучувати представників інших структурних одиниць, які роблять свій внесок в загальний результат компанії. Пропонуємо надавати надбавки за:

1. за високі досягнення в діяльності окремого працівника, або відділу;
2. за виконання особливо важливої роботи;
3. за загальні результати продажів автомобілів та легкових автотранспортних засобів, деталей та приладдя для автомобілів.

– Переглянути нематеріальну мотивацію:

Опитування персоналу АТ «Авто Мотор Груп» показало, що більшість пунктів нематеріальної мотивації, яку надає компанія – неефективні. Компанія витрачає ресурси на забезпечення цих компонентів, а вони є зовсім непотрібними. Тому рекомендуємо прибрати такі види як: подарунки на свята, харчування, додатковий вихідний на день народження, спортивний куток, настільні ігри. Краще

зосередитись на тих видах нематеріальної мотивації, які є актуальні для персоналу, а ресурси з скорочення витратити на виправлення інших проблем.

– Забезпечення технічним приладдям:

Створення комфортних та безпечних умов праці, надання допомоги з організації робочого місця, а саме – покращення наявного технічного забезпечення для діяльності персоналу; ремонт приміщень та салонів, в яких продаються та обслуговуються автотранспортні засоби; покращення приладдя для збереження роздрібних товарів та приладдя для автотранспортних засобів.

– Створення гідних умов праці:

В АТ «Авто Мотор Груп» наявні такі проблеми, як часті понаднормові, необґрунтована зміна функціональних обов'язків та покладання нових, байдуже ставлення до потреб співробітників до покращення їх соціально-побутових умов праці та відпочинку, незадовільний розподіл відпусток, які призводять до конфліктних ситуацій між керівництвом та персоналом. Всі ці фактори негативно впливають на мотивацію персоналу до виконання обов'язків та, відповідно, знижує їх загальну ефективність та продуктивність, що призводить до зменшення прибутків підприємства. Рекомендуємо застосувати засоби для мінімізації конфліктів та створити чіткі посадові інструкції, щоб виключити можливе перекладання посадових обов'язків на інших та регламентувати час роботи та виключити небажані понаднормові.

– Надання можливості для розвитку:

Підтримка навчання персоналу, взяття на себе витрат на навчання, виділення днів у робочий час для підвищень кваліфікації. Надання засобів для отримання нових знань та навичок впливає не лише на мотивації, а й на підвищення конкурентоспроможності персоналу. Можливо в компанії варто залучити зовнішнього/внутрішнього тренера, які будуть допомагати персоналу стати краще. На жаль, багато компанії, у тому числі АТ «Авто Мотор Груп» приділяють навчанню персоналу недостатньої уваги. Керівництво вважає, що виділення коштів на навчання є марнотратством.

– Створення дитячого простору:

На основі опитування було виявлено, що в АТ «Авто Мотор Груп» наявна група людей, яким необхідне створення місця для дітей. Рекомендуємо облаштувати дитячу кімнату на території підприємства, або провести заходи для допомоги прилаштування дітей співробітників в дитячий садок.

– Проведення опитування:

За результатами опитування можна зробити висновок, що керівництво АТ «Авто Мотор Груп» не приділяє належної уваги опитуванню персоналу. Рекомендуємо проводити опитування персоналу 2 рази на пів року. Регулярне оцінювання системи мотивації допоможе виявити проблемні моменти та вдосконалювати фактору впливу на персонал.

– Залучення до прийняття рішень:

Створення умов до співпраці та залучення працівників до прийняття важливих рішень в організації.

– Проведення team-building:

Рекомендуємо влаштовувати спільні поїздки по містах України, відвідування музеїв, театрів. Влаштувати командні змагання, наприклад, створити свою футбольну команду, або інший простір по хобі більшості працівників. Це допоможе створити вмотивований та дружній колектив.

3.2 Прогноз впливу заходів з вдосконалення мотивації на конкурентоспроможність персоналу АТ «Авто Мотор Груп»

Результати дослідження показали, що основним методом стимулювання працівників АТ «Авто Мотор Груп» є заробітна плата та премії. Збільшений рівень заробітної плати та премій за якісно виконану роботу будуть мотивувати персонал до більш сумлінного виконання обов'язків.

Вдосконалення системи нематеріального стимулювання можуть зменшити витрати на реалізацію непотрібних елементів; залучити висококваліфіковані кадри,

молодих фахівців; сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу обстановку, сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, формувати і підтримувати позитивну організаційну культуру.

Розглянемо позитивний прояв запропонованих заходів з покращення системи мотивації (рис. 3.3)



Рисунок 3.3 – Позитивні прояви покращення системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп»

Джерело: сформовано автором

– Збільшення задоволеності працівників:

Працівники АТ « Авто Мотор Груп» будуть розуміти, що їхні зусилля та внесок в компанію оцінюються, вони почуваються більш задоволеними своєю роботою та можуть бути більш мотивованими працювати.

– Формування та розвиток командних навичок:

Орієнтація спільної мети та цілі, прийняття відповідальності за результати роботи колективу тощо.

- Зниження втрати працівників:

Якщо працівники задоволені своєю роботою, вони будуть менш схильні до зміни робочого місця, що дозволить компанії зменшити витрати на підбір та адаптацію нових працівників та навчання.

- Підвищення ефективності:

Якщо працівники мають достатню мотивацію та бачать, що їхні зусилля оцінюються, вони можуть бути більш ефективними та зосередженими на досягненні своїх цілей та максимізації прибутків компанії.

- Швидке реагування на проблеми:

Якщо керівництво АТ «Авто Мотор Груп» на постійній основі проводитиме моніторинг змін пов'язаних з вдосконаленням системи мотивації, вони можуть швидко реагувати на зміни та модернізувати їх.

- Покращення якості роботи:

Коли працівники відчують, що їхні зусилля оцінюються, вони забезпечені всім необхідним для діяльності, керівництво реагує на основні вимоги до покращення соціально-побутових умов праці та відпочинку, вони можуть стати більш уважними до деталей та якості своєї роботи.

- Покращення взаємин з клієнтами:

Якщо працівники АТ «Авто Мотор Груп» почуваються задоволеними своєю роботою, вони можуть бути більш доброзичливими та професійними у взаєминах з клієнтами.

- Формування командного духу:

Сукупність психологічних відносин співробітників з колегами і організацією. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між працівниками, зміцнення відчуття єдності, зміцнення неформального авторитету керівників.

- Зниження витрат на управління:

Якщо працівники мають чітку мотивацію та бачать, що їхні зусилля оцінюються, менеджери можуть бути менш зайняті вирішенням проблем з працівниками та спрямовані на досягнення більш важливих цілей компанії.

– Формування команди:

Механічний вплив на відбір, оптимізації структури команди і функціонального розподілу ролей: створення робочого середовища, встановлення горизонтальних зв'язків у складі команди, регіональних підрозділів.

Ці позитивні прояви можуть допомогти АТ «Авто Мотор Груп» досягати своїх основних цілей та підвищувати конкурентоспроможність персоналу за рахунок ефективної системи мотивації.

Хоча заходи з покращення системи мотивації можуть мати позитивний вплив на компанію, вони також можуть мати негативні прояви (рис. 3.4).

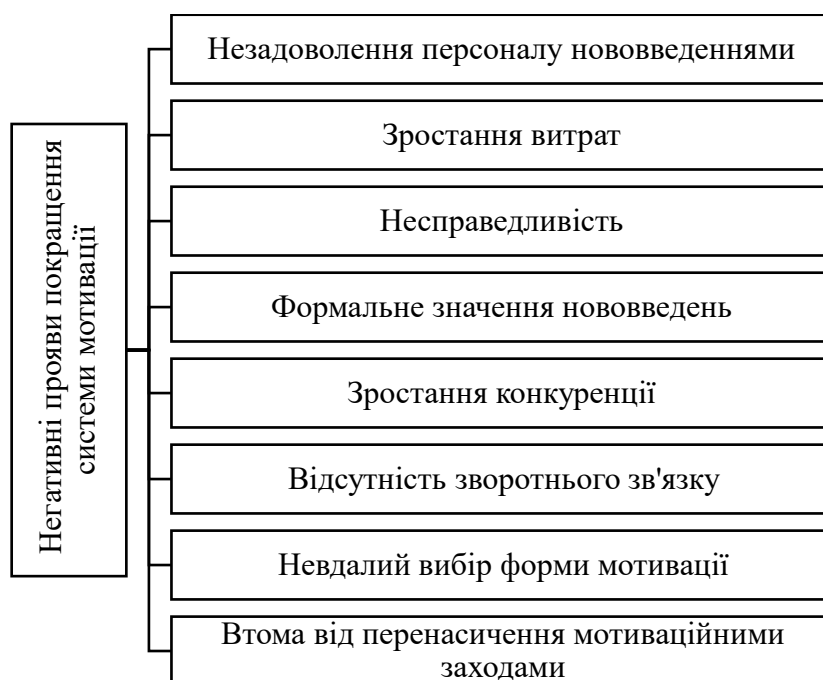


Рисунок 3.4. – Негативні прояви покращення системи мотивації АТ «Авто Мотор Груп»

Джерело: сформовано автором

– Незадоволення персоналу нововведеннями:

Персонал може бути неготовий до впровадження змін.

– Зростання витрат:

Покращення системи мотивації та невірний розподіл ресурсів може вимагати додаткових витрат на премії, бонуси та інші форми винагород. Це може призвести до зростання загальних витрат компанії.

- Несправедливість:

Якщо заходи з покращення системи мотивації не будуть проведені справедливо, працівники АТ «Авто Мотор Груп» можуть почувати себе обділеними та непочутими.

- Нові правила мають лише формальне значення:

Якщо АТ «Авто Мотор Груп» зробить лише формальні зміни, але не реалізує їх на практиці, персонал компанії може втратити довіру до керівництва та ще більше демотивуватись.

- Зростання конкуренції:

Якщо компанія встановлює високі стандарти та мету для працівників, це може призвести до зростання конкуренції між персоналом, що може бути шкідливим для команди.

- Відчутність зворотного зв'язку:

Якщо АТ «Авто Мотор Груп» після впровадження змін не буде проводити подальше опитування персоналу, це може призвести до повернення великої кількості неефективних факторів в системі мотивації.

- Невдалий вибір форми мотивації:

Якщо форма мотивації не відповідає потребам та цінностям працівників, це може призвести до погіршення мотивації та падіння продуктивності.

- Втома від перенасичення мотиваційними заходами:

Постійна мотивація може викликати втому та відчуття напруження серед працівників.

Не варто чекати продуктивної праці від персоналу, який вважає що їх не цінують, тому варто приділяти увагу розвитку думки, що вони є частиною єдиної команди та підкреслювати важливість внеску кожного працівника в діяльність підприємства.

Тому важливо планувати та реалізовувати заходи з покращення системи мотивації з урахуванням можливих негативних проявів та шукати баланс між позитивним та негативним впливом та проводити постійний аналіз ефективності мотиваційної системи.

Отже, зважаючи на всі позитивні і негативні можливі прояви ми рекомендуємо впровадити запропоновану систему в АТ «Авто Мотор Груп». Ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність підприємства та конкурентоспроможність його персоналу.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто сутність та види мотивації персоналу, досліджено вплив мотивації персоналу на його конкурентоспроможність та визначені методичні засади оцінювання рівня мотивації персоналу. В другому розділі був проведений аналіз та оцінювання системи мотивації персоналу АТ «Авто Мотор Груп» та досліджено її ефективність. В третьому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи мотивації в організації шляхом запровадження нововведень, прогнозовано вплив запропонованих заходів. На основі отриманих результатів сформовані наступні висновки:

Мотивація – це метод впливу на особу, що спонукає її до певної поведінки, а «система мотивації персоналу» містить у собі комплекс заходів, спрямованих на задоволення внутрішніх потреб і цінностей працівників для досягнення цілей підприємства. Головою метою мотивації персоналу виступає забезпечення підприємства освіченими, висококваліфікованими фахівцями, які будуть віддані своїй компанії. Чим більше людина мотивована працювати, тим охоче вона почне погоджуватися, наприклад, на понаднормову роботу.

Конкурентоспроможність працівників – це сукупність реальних та потенційних характеристик та конкурентних переваг персоналу, а також здатність їх застосовувати та реалізувати з урахуванням вимог і потреб (суспільства, підприємства, особистих).

Приватне акціонерне товариство «Авто Мотор Груп» створене в Україні в 1995 року. Система мотивації АТ «Авто Мотор Груп» характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають вплив враховуються на мотивацію трудової діяльності на АТ «Авто Мотор Груп» включають в себе: фізичні особистості працівника, рівень самосвідомості та

освіченості, професійну підготовку; психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища.

Основні методи оцінювання мотивації персоналу: проєктивні методи, технічний аналіз, опитування, психологічні тести. Структурно розгладнувши кожен з методів ми зупинились на найбільш розповсюджені та ефективному, а саме – опитування персоналу. Опитування дозволяє розкрити рівень задоволеності співробітників системою мотивації. Цілі проведення опитування: отримання інформації для удосконалення у майбутньому. Були розглянуті види питань, які використовують в опитуванні, а саме: відкриті, закриті, об'єктивні, суб'єктивні.

Аналізуючи діяльність АТ «Авто Мотор Груп», ми здійснили опитування персоналу, яке показало те, що компанія має велику кількість слабких сторін в системі мотивації, за рахунок яких може втратити конкурентні переваги на ринку праці. Було проаналізовано та надано ґрунтовні рекомендації покращення системи мотивації з урахуванням результатів опитування. Ми розглянули основні етапи вдосконалення системи мотивації: проєктування, планування, впровадження, моніторинг.

Із запропонованих компонентів вдосконалення було виокремлено: оцінювання потреб працівників у мотивації; розроблення системи інформування нового персоналу; аналіз принципів побудови системи мотивації; підвищення заробітної плати; диференціація заохочень; перегляд нематеріальної мотивації; забезпечення технічним приладдям; створення гідних умов праці; надання можливості для розвитку; створення дитячого простору; проведення опитування; залучення до прийняття рішень; проведення team-building.

Таким чином, запропонована вдосконалена система мотивації АТ «Авто Мотор Груп» в перспективі буде сприяти не тільки покращенню мотивації персоналу, а й збільшення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 1(61). С.12-18.
3. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 398–403.
4. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Економічні науки. 2020. № 3. С.239-247.
5. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № (3). С. 39-48.
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 01.01.2023).
7. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 01.01.2023).
8. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. Соціальна економіка, політика та демографія Проблеми економіки. 2021. №3 (49). С.167-174.

9. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 231–236.
10. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65.
11. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–64.
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
13. Діденко Ю.А., Булах Т.М. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу зовнішньоторговельної організації. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2022 року / Упоряд. О.А. Іващенко*. Київ: Інтерсервіс, 2022. С.180-183.
14. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № (23). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення: 01.01.2023).
15. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 166-172.
16. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № (45). – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 01.01.2023).

17. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2. С.29-36.

18. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23.

19. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 17.02.2023).

20. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. 2020. С. 224-228. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>. (дата звернення: 10.02.2023).

21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

22. 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> (дата звернення: 01.01.2023).

23. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення: 17.02.2023).

24. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *Economics*. 2020. № 10. С.1-9.

25. Нєчева Н.В. Удосконалення методів виміру мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери. Причорноморські економічні студії. 2020. № 56. С. 65-73.

26. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № (45).

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895> (дата звернення: 01.01.2023).

27. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.

28. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № (2). С. 154–160.

29. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С.378-384

30. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С.47-63.

31. Рачинська Г. Прикладні аспекти планування кадрової стратегії підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2021. № (32). URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/843/810> (дата звернення: 17.02.2023).

32. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 17.02.2023).

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

34. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. – URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення: 01.01.2023).

35. Шелест Є.О., Данілкова А. Ю. Формування дефініції поняття «конкурентоспроможність персоналу підприємства». Економічні науки. 2021. №2. С. 144-149.
36. Ягодзінська А. С. Продуктивність сільського господарства у розрізі галузей України. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 242-249.
37. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill. 2006. 480 p.
38. Akla S., Indradewa R. The Effect of Soft Skill, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Commitment. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*. 2022. № 5(1). P. 6070-6083
39. Hajiali I., Kessi A. M. F., Budiandriani B., Prihatin E., Sufri M. M. Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 202. № 2(1). P. 57-69.
40. Pancasila I., Haryono S., Sulistyo B. A. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. № 7(6). P. 387-397.
41. Uka A, Prendi A. Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing*. 2021. № 16.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета мотивації співробітника

Шановний співробітник!

Ваші відповіді будуть враховуватися при виявленні найважливіших проблем системи мотивації та для розробки програми покращення рівня стимулювання АТ «Авто Мотор Груп». Ніякі заходи заохочення або покарання за результатами дослідження прийматися не будуть. Ми гарантуємо анонімність і конфіденційність. У зв'язку з цим просимо вас давати максимально правдиві, відверті і обдумані відповіді. Опитування займає в середньому від 15 до 25 хвилин. Рекомендуємо вам заповнити анкету відразу ж від початку до кінця, не відволікаючись. Так ви зможете заощадити час і підвищити достовірність результатів. Дякуємо вам за щирі відповіді!

Визначення: мотивація – це використання методів впливу на людину, що спонукає її до певної поведінки, а «система мотивації персоналу» містить у собі комплекс заходів, спрямованих на задоволення внутрішніх потреб і цінностей працівників для досягнення цілей підприємства.

Нематеріальна мотивація як інструмент підвищення ефективності роботи співробітників використовує можливість задоволення різних потреб персоналу: соціальних, моральних, творчих. В компанії представлені такі види нематеріальної мотивації: подарунки на свята; харчування; підвищення кваліфікації; путівки (санаторії, туризм); додатковий вихідний на День Народження; оплачувані відпустки; командні активності, team-buildings, корпоративні програми; спортивний куточок, настільні ігри; безлімітні, оплачувані лікарняні; забезпечення всім необхідним, сучасним обладнанням для роботи

Інструкція: прочитайте уважно запитання та дайте відповідь на них.

1) Вкажіть Вашу стать:

1. Чоловік
2. Жінка

2) Вкажіть термін роботи у цій компанії:

Відповідь: _____.

3) Перед початком роботи в компанії чи було оголошено як і за що будуть нараховуватись бонуси?

1. Так, чітко ознайомили з усіма пунктами отримання бонусів.
2. Частково, більшість інформації отримав(ла) під час безпосередньо роботи.
3. Ні, зовсім не ознайомили.
- 4) Чи подобається Вам працювати в компанії?

1. Подобається
2. Скоріше подобається
3. Скоріше не подобається
4. Не подобається
- 5) Визначте загальний рівень Вашої мотивації?
 1. Високий
 2. Поки що важко сказати
 3. Низький
- 6) Який з видів матеріальної мотивації для Вас є найбільш значущим?
 1. Заробітна плата
 2. Премії
 3. Компенсації: курси/семінари/виставки/конференції – все, що потрібно для професійного розвитку
- 7) Якщо у Вас чи Ваших колег по роботі виникають непорозуміння, конфлікти з керівниками, то чому ?
 1. Стиль керівництва, недбале ставлення
 2. Необґрунтована зміна функціональних обов'язків співробітників та покладання додаткових
 3. Байдуже ставлення до потреб співробітників, до покращення їх соціально-побутових умов праці та відпочинку
 4. Часті понаднормові
 5. Несправедливий розподіл заробітної плати, премій
 6. Незадовільно розподіл відпусток
 7. Незадовільне забезпечення технікою та матеріалами
 8. Не виникає
- 8) Який з наведених видів нематеріальної мотивації для Вас є найбільш значущим? (оберіть 3)
 1. Подарунки на свята
 2. Харчування
 3. Підвищення кваліфікації
 4. Путівки (санаторії, туризм)
 5. Додатковий вихідний на День Народження
 6. Оплачувані відпустки
 7. Командні активності, team-buildings, корпоративні програми
 8. Спортивний куточок, настільні ігри
 9. Безлімітні, оплачувані лікарняні
 10. Забезпечення всім необхідним, сучасним обладнанням для роботи
- 9) Оберіть який з варіантів найкраще підходить для опису системи мотивації компанії:
 1. Простота та доступність
 2. Інформування
 3. Готовність долати труднощі
 4. Справедливість
 5. Гнучкість
 6. Оптимальна періодичність виплат заробітної плати

7. Зворотній зв'язок

10) Оберіть який з варіантів найгірше підходить для опису системи мотивації компанії:

1. Простота та доступність
2. Інформування
3. Готовність долати труднощі
4. Справедливість
5. Гнучкість
6. Оптимальна періодичність виплат заробітної плати
7. Зворотній зв'язок

11) Я працюю в компанії тому що: (оберіть 3 найважливіші причини)

1. Я пов'язую своє майбутнє з моєю професією
2. Мені подобається колектив
3. Тут я відчуваю признание та повагу
4. Я відчуває стабільність компанії
5. Я маю змогу більше навчатись
6. Я відчуваю можливість самореалізації
7. Тут я можу заробляти гроші

12) Ви відчуваєте залежність оплати праці від?

1. Виконання заданих завдань
2. Рівня кваліфікації
3. Від ініціативності та творчості у роботі
4. Від рівня дотримання дисциплінарних вимог
5. Від «особистої відданості» керівнику

13) Компанія проводить опитування задоволеністю системою мотивації?

1. Так, на постійній основі
2. Проводить, але з великою періодичністю.
3. Проводить, але керівництво не реагує на відповіді
4. Ні, зовсім не проводиться

14) В системі мотивації компанії мені не вистачає:

Відповідь: _____.

15) Я вважаю конкурентними перевагами компанії:

Відповідь: _____.

16) Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди виявляють ініціативу, чи вносять різні пропозиції?

1. Відчувають особливу відповідальність за свою роботу
2. Через прагнення застосувати отримані знання та досвід
3. Через бажання покращити роботу своєї організації
4. Прагнуть завоювати прихильність керівництва
5. Хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива має винагороджуватися

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015277523
Дата перевірки: 26.05.2023 15:57:22 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 16:25:52 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Матіяшко керівник Вонберг

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 10135 Кількість символів: 81989 Розмір файлу: 336.24 KB ID файлу: 1014950606

13% Схожість

Найбільша схожість: 2.67% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014837837)

6.28% Джерела з Інтернету	304	Сторінка 55
---------------------------	-----	-------------

12.3% Джерела з Бібліотеки	571	Сторінка 57
----------------------------	-----	-------------

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

КОПІЯ ТЕЗ

Серія / Series C22

№ 000079



СЕРТИФІКАТ

Цей сертифікат підтверджує, що

МАТІЯШКО Дарина

Взяв (ла) участь у роботі Міжнародної науково-практичної конференції
«Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій
в умовах формування сучасної економіки та суспільства»
(6 год./0,2 кредити ЕКТС)



CERTIFICATE

This certificate confirms that

MATIIASHKO Daryna

Participated in the work of the International Scientific Conference «Development Trends
in Management, Finance and Business Technology in the Context of the Establishment
of Modern Economy and Society» (6 hours/0.2 ECTS credits)

**В.О. ректора Міжнародного Європейського Університету/
Acting rector of International European University**

Київ, 30 листопада 2022 р. / Kyiv, November 30, 2022



**Олег ПАДАЛКА/
Oleh PADALKA**

Впровадження цифрових технологій кардинальним чином змінює середовище спільної діяльності та управління співробітниками у цифровій економіці. Завдяки використанню онлайн-інструментів, таких як Teams, Slack, співробітники можуть не тільки швидко обмінюватися будь-якою інформацією, але й глибше розуміти обмеження та залежність процесів, що покращує співпрацю. Більше того, цифрове середовище пропонує компаніям більше можливостей для співпраці, таких як ефективна віддалена робота, використання ринків професійних послуг або реалізація проектів у розподілених середовищах з кількома постачальниками, що було б неможливо без цифрової трансформації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку // Бизнес Інформ. 2020. №6. С. 297-304.
2. Abuselidze G., Mohylevska O., Kompanet N., Iushchenko L. Modern concepts and methodological recommendations for teaching economic disciplines: tasks of the course "Digital Management of Transport Infrastructure". Transportation Research Procedia. Vol. 63, 2022, pp. 2759-2766.
3. Digital Transformation Initiative in collaboration with Accenture: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation. Executive summary. 2017. P. 16-17.
4. Przybysz-Smęda K. What Is Digital Transformation? Complex Guide for 2022. URL: <https://www.netguru.com/glossary/digital-transformation>

УДК 331.101.3

МАТІЯШКО Дарина

*здобувач 4-го курсу освітнього ступеня «бакалавр»,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана», м.Київ, Україна
Науковий керівник – **ВОНБЕРГ Тетяна**, канд. екон. наук, доцент,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана», м.Київ, Україна*

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В НОВИХ СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Останні роки стали насправді великим потрясінням для українського бізнесу. Пандемія COVID 19, оголошення воєнного стану, економічна криза призвели до того, що багато великих, середніх та малих компаній виживають виключно завдяки своїй гнучкості та адаптивності. Нові підходи потребує і система управління персоналом в цілому та кожен її процес зокрема. Саме

тому важливим постає питання нового інноваційного погляду на систему управління мотивацією персоналу в нових реаліях.

Нагадаємо, що основний вектор процесу мотивації персоналу – це отримання максимальної віддачі від використання наявних працівників, що дає змогу підвищити загальну ефективність та результативність діяльності організації [1, с. 111]. Керівництво будь-якої організації має чітко усвідомлювати, що саме спонукає до праці її працівників; розуміти, як направити ці спонукання до досягнення цілей компанії.

Нестабільне зовнішнє середовище, загострення кризових явищ, руйнівні процеси в економіці України диктують необхідність розробки нової ефективної системи, в якій мають бути охоплені всі види потреб людини – фізіологічні, потреби у безпеці, належності, повазі, самореалізації.

Дослідження Forbes Ukraine показало дієвість таких заходів нематеріальної мотивації: навчання самостійного волонтерства (співробітники почали залучатись та очолювати волонтерські напрями компанії); фокус на фізичне та ментальне здоров'я (здоровий сон, інформаційна гігієна, кімнати реабілітації, спортивні зали, гаряча лінія психічної консультації, тренінги для керівництва); організація дитячого центру. Одна з компаній замість фактичної заробітної плати зафіксувала планову; введено бонуси за добровільну роботу під час сирен, за роботу на території де немає бойових дій, але є певна напруга, одноразова премія волонтерам. Компанія «Київстар» наперед виплачує річну премію, не чекаючи оголошення за рік, і додала виплати на релокацію, оренду житла, підтримку фахівців та їх сімей, які постраждали через військові дії. [3] Дослідження показали, що для побудови найбільш ефективної мотиваційної системи керівництву варто звернути увагу на нематеріальні винагороди, розвивати системи комунікації та базуватись на аналізі потреб людей (особливо в безпеці).

Очевидно, управління процесом мотивації персоналу в нових соціоекономічних умовах відіграє важливу роль. Адже, на сьогоднішній день російська агресія не перестає існувати, тому першочерговим є стимулювання працівників до діяльності, підтримання економіки України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку праці*. Одеса, 26 2018. Випуск 17. С.111-118. Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

3. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes. 2022. Режим доступу: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>

УДК 338

НЕБЖИЦЬКИЙ Богдан,

*здобувач 4-го курсу освітнього ступеня «бакалавр»,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний
інститут, м. Хмельницький, Україна*

Науковий керівник: **НИКОЛЬЧУК Юлія**, к-т. екон. наук, доцент,
*завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний
інститут, м. Хмельницький, Україна*

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з найбільш важливих складових, які характеризують інноваційний потенціал підприємств, та одночасно є необхідною умовою його інноваційної діяльності, є фінансова стійкість. В науковій економічній літературі присутні різноманітні трактування фінансової стійкості, проте загальним її визначенням є наступне - це здатність системи зберігати свої якості в середовищі, яке динамічно розвивається, поверталися до початкового стану при виникненні певних порушень функціонування, долати можливі негативні впливи. Основою фінансової стійкості суб'єктів господарської діяльності є їх спроможність існувати та розвиватися в сучасному висококонкурентному середовищі, яке повсякденно змінюється, використовуючи наявні фінансові ресурси у відповідності до власних потреб та потреб ринку [1].

Вважаємо, що фінансова стійкість підприємства являє собою такий стан її фінансових ресурсів, при якому підприємство здатне своєчасно та в повному обсязі виконати взяті на себе зобов'язання перед усіма суб'єктами за рахунок власних та залучених коштів.

Для успішного управління фінансовою стійкістю необхідно чітко розуміти одну з головних складових її забезпечення - стабільна платоспроможність, за рахунок достатньої частини власного капіталу у складі джерел фінансування. Це дозволяє підприємству бути незалежним від негативних впливів ззовні, до того ж забезпечується незалежність від кредиторів і тим самим знижується можливий ризик банкрутства.