МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: заочна

очна (денна) / заочна / дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій»

(назва теми)

здобувача Возняк Марія Степанівна

(ПІБ здобувача) *(підпис)*

Науковий керівник к.е.н., доцент, Банщиков Петро Гаврилович

(Науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівника) *(підпис)*

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. 7

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ 7

1.1 Сутність і значення стимулювання персоналу 7

1.2 Методи стимулювання персоналу 17

1.3 Особливості процесу управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організація 29

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "СРІБНА КРАЇНА" 40

2.1 Загальна характеристика системи стимулювання персоналу бізнес-організації 40

2.2 Аналіз системи стимулювання персоналу в бізнес-організації 48

2.3. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «СРІБНА КРАЇНА» 55

ВИСНОВКИ 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 60

ВСТУП

В умовах, коли Україна стала країною з ринковою економікою, концепція управління персоналом потерпіла радикальні зміни, і змінилися вибір інструментів та методів для практичної реалізації завдань управління персоналом. Очевидно, що ефективне використання персоналу стало ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності.

Персонал є ключовим ресурсом підприємства, його якість та ефективність використання впливають на результати та конкурентоспроможність підприємства. Працівники впливають на виробництво та формують вартість продукції у вигляді прибутку. Ефективна система управління потребує розробленої моделі мотивації, оскільки мотивація спонукає індивідів та колектив до досягнення особистих і групових цілей. Теоретичні аспекти управління персоналом, включаючи відбір, розстановку та стимулювання праці, залишаються актуальними у сучасній економічній науці.

На сучасному етапі економічного розвитку в управлінні персоналом вирішальним є завдання забезпечення творчого, продуктивного та інтелектуального підходу працівників для досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього необхідно створити ефективну систему мотивації персоналу, яка відповідає сучасним умовам господарювання. В Україні лише обмежено використовуються різні засоби мотивації праці, що свідчить про потребу у створенні цілісної системи мотивації персоналу. Така система повинна спрямовуватися на розвиток трудового потенціалу працівників та підвищення результативності діяльності підприємства. Багато українських компаній перетворилися з радянських кооперативів у сучасні корпорації. Проте, проблемою українського бізнесу є застосування застарілих радянських або західних моделей без врахування існуючих змін та національних особливостей.

Поняття мотивації в управлінні персоналом пов'язане з новими економічними умовами, які вимагають не лише ефективного відбору та навчання

персоналу, а й формування нової свідомості та методів мотивації. Процес праці є важливою передумовою для розвитку суспільства та задоволення життєвих потреб людей.

Актуальність теми дослідження. На сучасний момент основною трудністю для підприємств є мотивація персоналу, над якою працюють керівники усіх організацій світу. Наразі існує безліч підходів до визначення того, яка з моделей мотивації персоналу є найефективнішою.

Глобалізація ускладнює можливість чіткого визначення моделі мотивації. Створення позитивної атмосфери в колективі має велике значення для управління компаніями, оскільки мотивація персоналу є складною управлінською задачею. Мотивація є ключовим елементом організаційної культури, що сприяє креативності, розвитку лідерства та підвищенню продуктивності праці.

Створення позитивного організаційного середовища, що включає місію, цінності, норми та символи, є важливим джерелом нематеріальних стимулів для персоналу. Крім того, кожен працівник має свої особисті стимули та мотиви, які підштовхують його до виконання завдань. Успішне управління неможливе без активної участі та зацікавленості працівників.

З цього випливає, що пошук ефективних методів мотивації стає головним завданням для керівників будь-якого підприємства. З метою ефективної роботи з вмотивованим персоналом, перш за все, керівнику слід розібратися у поняттях "мотивація" та "стимулювання" персоналу, які є важливою складовою системи мотивації та ефективності праці. Питання мотивації праці досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні автори, такі як А. Сміт, М. Вольский, І. Вернадський, Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон, К. Левін, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Л. Портер, Е. Лоуер, У. Оучі, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, В. Врум, С. Адамс.

Мета дослідження- дослідити процес стимулювання персоналу в бізнес-організації та запропонувати напрями удосконалення його управління.

Завдання дослідження:

1. З’ясувати сутність і значення процесу стимулювання персоналу;

2. Розглянути методичні підходи до процесу стимулювання персоналу;
3. Дослідити особливості процесу управлінням персоналу в сучасних бізнес-організаціях;
4. Охарактеризувати діючу систему стимулювання персоналу компанії;
5. Проаналізувати системи стимулювання у сучасних бізнес-організаціях;
6. Вивчити фактори стимулювання мотивації персоналу та запропонувати шляхи їх удосконалення

Об'єкт дослідження: Процеси, що забезпечують ефективне управління персоналом бізнес-організацій.

Предмет дослідження: Сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій.

Методи дослідження: Для досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань було використано такі методи: *теоретичні*: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення результатів; *емпіричні*: бесіда, спостереження, опитування; *інтерпретаційні*: аналіз та тлумачення отриманих результатів, зіставлення отриманих результатів з попередніми даними, наявними в літературі.

Практичне значення результатів дослідження полягає у оптимізації системи стимулювання, підвищення продуктивності персоналу, привернення та утримання висококваліфікованого персоналу; створення позитивної робочої атмосфери та підвищення рівня задоволеності працівників; мінімізація текучості кадрів.

Інформаційна база: навчальна література, наукова література, періодичні видання, аналітичні огляди ринку ювелірних виробів та інші Інтернет джерела.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи: складається із вступу, 2 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Сутність і значення стимулювання персоналу

Дослідження складних теоретичних і практичних аспектів мотивації розпочинається з аналізу поняття "потреби". Людина представляє собою біосоціальну систему, яка є високоорганізованою та взаємодіє з навколишнім середовищем, потребує постійного задоволення різних потреб. Потреби є універсальними та виявляються індивідуально для кожної особи, представляючи відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, необхідність у чомусь для нормального функціонування та життя.

Потреби можна трактувати як стан нерівноваги, дефіциту, на усунення якого спрямовані дії людини. Вони виступають важливим мотиватором для дії та породжують інтерес до досягнення конкретних цілей. Походження потреб складне, але їх основу становлять фізіологічні та суспільні чинники.

Щодо класифікації потреб, існують різні підходи, які враховують природу, суб'єктів вияву, кількісну визначеність, характер та інші аспекти. Зокрема, виділяють первинні та вторинні, особисті та групові, абсолютні та платоспроможні, а також матеріальні, трудові та статусні потреби.

Важливою задачею економічної науки є дослідження соціально-економічних аспектів суспільних потреб, які виникають на рівні суспільства та окремих груп населення. Ці потреби поділяються на колективні та особисті, що визначає їхню природу та вплив на розвиток суспільства в цілому [2, с. 92].

Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його стійкого функціонування та прогресу. Серед цих потреб можна виокремити виробничі, потреби в державному управлінні, обороні, охороні довкілля та

забезпеченні конституційних гарантій громадянам. Особисті потреби виникають і розвиваються внаслідок життєдіяльності людини, визначаючи її усвідомлене прагнення до створення умов життя, що сприяють благополуччю та всебічному розвитку.

Особисті потреби виступають як важливий фактор формування суспільної свідомості і водночас є економічною категорією, що відображає відносини між людьми у виробництві, розподілі та використанні матеріальних благ і послуг. Вони мають активний характер і є мотиваційною силою для людської діяльності, спрямованої на задоволення цих потреб.

Система особистих потреб відрізняється тим, що різні види потреб не є взаємозамінними. Наприклад, задоволення голоду не виключає потреби в житлі чи одязі. Зростання маси та різноманітності споживних вартостей, породжених розвитком продуктивних сил, призводить до зміни структури потреб і виникнення нових потреб, які стають суттєвим чинником для формування сучасного споживчого попиту.

Аналізуючи суспільні та особисті потреби, слід враховувати закон зростання потреб, який діє у всіх суспільно-економічних формаціях. За цим законом потреби постійно зростають, але специфіка цього процесу, його інтенсивність та сфера впливу залежать від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Основні напрями розвитку потреб включають зростання їх обсягу, розширення видів, якісні зміни в структурі, підвищення потреб усіх соціальних груп та зменшення соціально-економічних відмінностей в рівні та структурі особистих потреб [7, с.26].

Згідно з кількісним визначенням і можливістю задоволення, усю сукупність потреб можна розділити на абсолютні, дійсні, платоспроможні та задоволені. Абсолютні потреби виражають бажання володіти товарами та користуватися послугами, не залежно від можливостей виробництва чи доходів споживачів, і мають абстрактний характер. Дійсні потреби виникають в контексті досягнутого рівня виробництва, залишаючись незалежними від платоспроможності споживачів,

але, на відміну від абсолютних, вони конкретні та спрямовані на реально вироблені товари та послуги.

Платоспроможні потреби визначаються можливостями споживачів і перетворюються в платоспроможний попит, коли споживач вступає на ринок. Задоволені потреби – це ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами і залежать від рівня розвитку виробництва та платоспроможності споживачів.

Платоспроможні потреби перетворюються в задоволені, коли ринок пропонує достатню кількість товарів та послуг, що відповідають вимогам покупців за їхніми споживчими якостями. Між різними видами потреб існує взаємозв'язок: абсолютні потреби, під впливом розвитку продуктивних сил та науково-технічного прогресу, перетворюються на дійсні. Дійсні потреби, через участь населення у суспільному виробництві та поділі суспільного продукту, стають платоспроможним попитом, що потім задовольняється на ринку товарів та послуг.

Для молодих працівників характерною є, передусім, самореалізація та саморозвиток. В Україні явище неоматеріалістичної мотивації з'явилося недавно і наразі перебуває на етапі зародження розвитку в окремих групах суспільства. Неоматеріалістична мотивація враховує матеріальний успіх, але розглядає його як передумову реалізації значущих інтересів і потреб, не пов'язаних із споживанням, але необхідних для самовираження. Отримані знання, надання моральної задоволеності від власної праці та розвиток власних здібностей при забезпеченні сталого рівня матеріального достатку мають сприяти трудовій діяльності. Таким чином, нові вимоги формуються відповідно до характеру праці, її умов та психологічного клімату в колективі [12].

У сучасних іноземних країнах вже розпочали впроваджувати нові матеріальні методи мотивації, що дозволяє підвищити продуктивність праці через матеріальну зацікавленість працівника у її результаті – поєднання матеріальних інтересів підприємства та працівника. До них відносяться право працівників на придбання акцій, участь у прибутках та індивідуалізація заробітної плати. У нашій країні ці методи є нестандартними.

Наразі нематеріальні методи мають значний вплив на працівників, що пов'язано з бажанням задоволення вторинних потреб. В іноземних країнах вже використовуються нетрадиційні методи нематеріальної мотивації працівників, як-то: можливість працювати вдома, подарунки від компанії на свята, гнучкий графік роботи та додаткові вихідні. Згідно з дослідженням консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann, перші два аспекти стимулюють європейців на 75%, третій – на 60%, четвертий – на 20%. Отже, для європейців можливість ефективніше управляти часом та будувати кар'єру на основі нових знань стала актуальною [19].

На поточному етапі економічного розвитку України проблема мотивації праці стає важливою, оскільки вирішення завдань суспільства можливе лише при створенні належної мотиваційної основи. Ця основа повинна стимулювати працівників підприємств до ефективної діяльності. Ефективна мотивація є важливою передумовою для реалізації потенціалу підприємства та його економічного зростання. Недостатня мотивація на підприємстві може виступати як стримуючий фактор для підвищення показників ефективності його діяльності. У економічній літературі існує різноманітність визначень терміну "мотивація". Розповсюдженим є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії задля задоволення своїх потреб. Мотивацію також можуть визначати як стан особи, що характеризує рівень активності і напрямок дії людини у конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина та об’єктивна необхідність виконати певну дію. [4, с.19]

В умовах ринкової економіки система стимулювання праці виступає ключовим елементом управління та розвитку підприємства. Вона сприяє створенню оптимальних умов для кожного працівника, дозволяючи йому максимально реалізувати свій трудовий потенціал. Ефективність цієї системи прямо впливає на досягнення цілей та завдань підприємства.

Сучасні власники, керівники і менеджери на всіх рівнях повинні усвідомлювати та враховувати в управлінській діяльності, що різні мотиви, потреби, та стимули впливають на працівників. Матеріальна винагорода, соціальні пільги та інші стимули визначають активність персоналу і його інтерес до роботи.

Однак дослідження свідчать, що ефективність праці залежить від різних умов, і всі ці елементи входять в систему стимулювання та мотивації праці персоналу.

Розглянемо, які аспекти включає в себе стимулювання праці та для яких цілей воно важливе на підприємстві. Система стимулювання передбачає створення механізму, в якому активна трудова діяльність призводить до заздалегідь фіксованих результатів і стає важливою умовою задоволення потреб працівника, включаючи і соціально обумовлені, а також формування мотивації праці.

У створенні концепцій мотивації значний внесок також зробили українські вчені. Наприклад, М. Вольский вважав, що слід поліпшувати інтелектуальні, моральні та фізичні умови життя людей. Г. Цехановецький висловлював своє непогодження з теорією А. Сміта, стверджуючи, що люди прагнуть покращити свій добробут за рахунок інших. Проте І. Вернадський вважається першозасновником теорії потреб в історії української економічної думки, розвиваючи ідеї А. Сміта і доводячи, що «людство повинно не лише визначати свої потреби, але й сприяти їх задоволенню».

В епоху наукового менеджменту розпочалося глибше вивчення мотивації персоналу як окремого напрямку. Ф. Тейлор, вважаючи себе засновником цієї концепції, запропонував системний аналіз виконуваних робочих завдань для підвищення продуктивності. Прихильники цієї теорії, такі як Г. Гантт, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон та інші, акцентували увагу на оплаті праці, вважаючи, що за більше грошей людина готова більше працювати. Цей підхід призвів до того, щоб якість та продуктивність роботи були пов'язані з оплатою праці.

У своїх дослідженнях, німецький вчений К. Левін приділяв значну увагу аналізу потреб. Він розглядав поведінку людини як результат впливу "цілісного життєвого простору". Його дослідження фокусувалися на мотивації та потребах у людській поведінці. Левін відзначав, що змінити групу осіб є легше, ніж вплинути на кожного індивіда окремо [14, с.31].

Мотив - це дія чи праця, за яку людина отримує винагороду. Важливо відрізняти поняття "мотивація" та "стимулювання", оскільки стимулювання має

зовнішній вплив на людину. Проте обидва концепти спрямовані на досягнення певної мети.

Основним засобом мотивації є мотиваційне джерело, яке враховує особливості колективу, такі як цінності, потреби та інтереси працюючих осіб.

А. Маслоу вніс значний внесок у теорію мотивації, представивши піраміду потреб від фізіологічних до самореалізації. Він стверджував, що різниця між базовими потребами та самореалізацією полягає в тому, що завжди існує прагнення досягти більшого, тому остання потреба не може бути легко задоволеною [15].

Ф. Герцберг, розвиваючи теорію А. Маслоу, визначав задоволення базових потреб як "гігієну", а задоволення вищих потреб відносив до мотивації. Він також вказував, що недотримання гігієнічних стандартів може призвести до демотивації, але поліпшення гігієни само по собі не підвищує мотивацію [1].

У 1960 році Д. Мак-Грегор визначив раціональну основу під сформульованими іншими вченими концепціями. Він розподілив теорію мотивації на теорію "Х" і теорію "У". Прихильники теорії "Х" вважають, що людей треба примушувати до виконання своїх обов'язків і використовувати систему оплати праці типу "батіга та пряник". За теорією "У" люди шукають сенс у своїй роботі та прагнуть до успіхів у своїй професії, проявляючи високу продуктивність, делегуючи повноваження та підтримуючи самостійність [2].

Л. Портер та Е. Лоулер у кінці 60-х років XX століття розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що об'єднує елементи теорії справедливості та теорії очікування. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його характеристик та здібностей. Рівень зусиль визначається ступенем впевненості та цінності винагороди за досягнення конкретного рівня зусиль [3].

У 1978 році вчений зі Стенфордського університету У. Оучі висунув ще один підхід до мотивації персоналу, відомий як теорія "Z". Ця теорія базується на творчому потенціалі людини з урахуванням національних особливостей та культури, спрямована на досягнення високих результатів виробництва за умови координації індивідуальних зусиль з використанням тактики, близькості та довіри.

На підприємствах, які приділяють увагу теорії «Z», віддається перевага колективному прийняттю рішень, індивідуальній відповідальності, неформальній процедурі оцінки та всебічній турботі про персонал [2]. Слід відзначити, що багато вітчизняних вчених також досліджували аспекти мотивації. Академік НАН України, доктор економічних наук Д. Богиня вніс великий внесок у розвиток цього напрямку. Він підкреслює, що розглядати питання мотивації слід не лише через вплив підприємства на працівника, але й аналізувати внутрішні спонукальні сили [5]. Зазначений матеріал дає змогу розглядати розвиток мотивації як еволюційний процес, у якому формуються теорії та концепції, які взаємодіють, доповнюють одна одну та увібрають в себе досягнення та дослідження попередніх періодів.

На нашу думку, система мотивації персоналу на виробництві має випливати із загальної стратегії та мети компанії. Таким чином, спочатку формується місія підприємства, за нею визначаються цілі та шляхи їх досягнення. Чітко визначені службові інструкції допомагають зрозуміти сутність роботи, короткострокові та довгострокові цілі персоналу, на основі яких створюється система мотивації. Важливо використовувати ці підходи системно, щоб всі заходи були взаємопов'язаними, інакше вони можуть не мати бажаного ефекту.

Поняття стимулювання праці тісно пов'язане з концепцією мотивації праці, обидві сфери взаємодіють і взаємно доповнюють одна одну. У той час як методи управління працею стимулювання та мотивація розглядаються як протилежні за спрямованістю, де перше спрямоване на зміну існуючого стану, а друге - на його закріплення, вони все ж взаємно доповнюються [17].

Маскон І.В. і Бутко М., Белокур Є. вказують на те, що "мотивація" представляє собою процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмету. Це також розглядається як внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує сприйняття предмету відповідно до потреби людини і запускає відповідну поведінку для досягнення цього предмету [17].

Крушельницька О.В. визначає "мотивацію" як бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. За Вернадським А.А., це є

свідомим прагненням до певного типу задоволення потреб і досягнення успіху. Згідно з Пугачовим, мотивація є процесом, який підштовхує людину до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів.

У цьому контексті термін "стимулювання" розглядається як інше поняття. Колот А.М. описує його як вплив, що безпосередньо не спрямований на особистість, але на зовнішні умови за допомогою благ - стимулів. Ці стимули, у свою чергу, підштовхують працівника до конкретної поведінки. Авчиренко розглядає стимулювання як процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету або дії, які спонукають людину до визначених дій.

Мета стимулювання праці полягає у сприянні розвитку системи потреб людей та структури їх особистих інтересів, у виявленні та розвитку працівничих здібностей та підвищенні їхньої економічної та соціальної відповідальності. Для повного розкриття ролі стимулів у суспільній свідомості важливо подолати відчужуючий підхід до людини, розглядаючи її лише як індивіда. Важливо порівнювати переваги матеріального благополуччя з труднощами більш інтенсивної та напруженої праці.

Зазначений підхід, який обмежує систему стимулювання заробітною платою, винагородами та "отоварюванням" доходів, не сприяє повному використанню потенціалу працівників. Моральні та творчі стимули до праці часто недооцінюються, їм приділяється другорядна увага.

Коли постає завдання значно підвищити інтенсивність та якість праці, важливими стають соціальні чинники, такі як гармонізація особистих інтересів та їх поєднання з колективними. Необхідно створювати сприятливі умови для розвитку особистості в процесі праці та забезпечувати спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів [6, с. 30].

Досвід не лише українських, але і зарубіжних підприємств підтверджує, що такий підхід до системи стимулів до праці значно підвищує ефективність матеріальної зацікавленості. Якщо заробітна плата компенсує відсутність творчих аспектів у праці, а також недостатню участь працівників у управлінні

підприємством та слабкість соціальної інфраструктури, то функції стимулювання високопродуктивної праці виявляються менш ефективними.

Основні функції стимулювання праці:

- Відтворювальна функція полягає в тому, що стимулювання праці забезпечує відтворення робочої сили через оплату праці, яка повинна бути достатньою для задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників.
- Стимулююча функція полягає в тому, що стимулювання праці спрямоване на підвищення продуктивності праці та якості продукції. Стимули повинні мотивувати працівників до ефективної праці.
- Регулююча функція полягає в тому, що стимулювання праці сприяє координації трудових процесів і встановленню оптимальних відносин між працівниками та роботодавцями.
- Соціальна функція полягає в тому, що стимулювання праці сприяє соціальному розвитку працівників, їх самореалізації та підвищенню рівня життя.

Відтворювальна функція стимулювання праці є найважливішою, оскільки без неї неможливо забезпечити ефективну трудову діяльність. Стимулююча функція є основною метою стимулювання праці, оскільки вона спрямована на досягнення конкретних результатів. Регулююча функція стимулювання праці є важливою для забезпечення стабільності трудових відносин. Соціальна функція стимулювання праці є важливою для підвищення якості життя працівників.

Для ефективного виконання своїх функцій стимулювання праці має бути комплексним, тобто поєднувати в собі різні види стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних. Також важливо, щоб стимули були справедливими і відповідали потребам і мотивам працівників [10, с.78].

Стимулювання також покликане виконувати такі основні функції:

- економічна
- соціальна
- соціально-психологічна
- морально-виховна

1. Економічне стимулювання представляє собою систему заходів у сфері організації та економіки, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення ефективності. Це досягається через створення матеріальної мотивації для працівників та колективів підприємства на основі досягнених результатів. Головна мета полягає у підтримці підвищення ефективності виробництва, вирішенні завдань, що стоять перед економікою, і, перш за все, у підвищенні продуктивності праці.

2. Соціальна функція стимулювання пов'язана з тим, що працівник, займаючи конкретне місце у суспільній системі праці, забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ. Вплив на рівень доходів різних категорій працівників впливає як на професійно-кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. Застосування різних видів стимулів у формі матеріальних, духовних та соціальних благ для задоволення потреб працівника та його сім'ї сприяє розвитку особистих і професійних якостей.

3. Соціально-психологічна функція виявляється у формуванні внутрішнього світу працівника, його потреб, цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і відношення до праці.

4. Морально-виховна функція спрямована на формування моральних якостей особистості працівника.

Система стимулювання праці охоплює ряд заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників та, відповідно, підвищення ефективності та якості їхньої праці. Важливо, щоб працівники були відомі вимогам, які до них пред'являються, винагороді за їх дотримання та санкціям за порушення. Таким чином, база для системи стимулювання праці повинна враховувати нормативний рівень трудової діяльності, що визначається як підґрунтя для ефективності функціонування підприємства [9 с. 66].

Невід'ємною складовою стимулювання праці є матеріальне винагородження. Враховуючи специфіку та особливості персоналу, система матеріального стимулювання має сприяти підвищенню продуктивності праці та зацікавленості робітників у досягненні результатів компанії. Ефективна система

матеріального стимулювання повинна відповідати кільком вимогам: об'єктивності, передбачуваності, адекватності, своєчасності, значущості та справедливості. Іншими словами, розмір винагороди повинен визначатися об'єктивною оцінкою результатів праці, працівник повинен заздалегідь знати, яка винагорода йому належить, відповідність між винагородою та трудовим внеском повинна бути врахована, винагорода має бути виплачена невідкладно, вона повинна мати значущий характер для працівника, а правила визначення винагороди повинні бути зрозумілими та справедливими для всіх працівників організації.

1.2 Методи стимулювання персоналу

Останнім часом фахівці у галузі управління персоналом активно впроваджують нові методи стимулювання працівників, розширюючи підходи від класичного економічного мотивування, такого як грошові бонуси та високі зарплати, до включення неекономічних методів. Серед неекономічних способів стимулювання виділяють організаційні та морально-психологічні методи.

Методи мотивації праці управління персоналом аналогічні методам, що застосовуються в управлінні персоналом загалом. Ці методи включають загальні підходи, які широко використовуються у керівництві іншими сферами (виробництвом, народним господарством), такі як адміністративні, економічні, соціальні та численні конкретні приватні методи. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, повинно ґрунтуватися на принципах системного підходу та аналізу для охоплення всього кадрового складу компанії. Це означає врахування взаємозв'язків при прийнятті рішень та аналізі впливу окремих рішень на всю систему в цілому, а також урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

1. Адміністративні методи передбачають прямий вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена

важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку та прагнення працювати у даній компанії, а також на культуру трудової діяльності.

2. Економічні методи включають матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників.

Економічні методи виступають як складові економічного механізму, що сприяють ефективному розвитку підприємства. Це комплекс мотивів і стимулів, спрямованих на підтримку високої продуктивності праці співробітників. Серед них можна виділити наступні підходи [7]:

1. Державні методи управління: Використовуються органами державного управління і включають податкову систему, кредитно-фінансовий механізм регіонів і всієї країни.

2. Організаційні методи управління: Використовуються самою організацією і включають економічні нормативи функціонування підприємства, систему матеріального заохочення працівників, а також систему відповідальності за якість та ефективність роботи, а також участь у прибутках і капіталі.

3. Соціально-психологічні методи: Ці методи пов'язані із соціальними відносинами, моральним і психологічним впливом. Вони активізують цивільні та патріотичні почуття, регулюють ціннісні орієнтації через мотивацію, норми поведінки та створення соціально-психологічного клімату. Ці методи включають моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику в організації. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративних завдань в усвідомлений борг та внутрішню потребу людини.

До переліку методів входять такі аспекти [7]:

- Формування та розвиток колективів, з урахуванням індивідуальних особливостей та характеру працівників, спрямоване на створення спокійного психологічного клімату та робочої атмосфери. Важливо враховувати, що відношення до праці у кожного є унікальним, тому взаємодія керівника з підлеглими повинна ґрунтуватися на індивідуальних підходах [3].

- Надання особистим прикладом в якості керівника, що включає формування позитивного іміджу, мотивацію для самовираження та причетності працівників до корпоративної діяльності. Крім того, особистий приклад створює владу керівника, яка є важливою для виконання різних функцій управління персоналом.

- Орієнтація на завдання, місію та цілі організації, які повинні бути зрозумілі кожному працівникові, оскільки задовольняючи особисті потреби, вони співвідносяться з цілями компанії в цілому.

- Залучення працівників до управлінських процесів.

- Задоволення культурних та духовних потреб, включаючи організацію заходів для соціального спілкування працівників, що визнається як важливий елемент поліпшення мотивації праці. Наприклад, в організаціях, які надають послуги населенню, проведення заходів для підтримки дозвілля працівників та їх сімей може мати значущий вплив на загальний моральний клімат [3].

- Встановлення соціальних норм поведінки та стимулювання соціального розвитку співробітників.

- Використання моральних санкцій і заохочень для створення ефективної системи мотивації працівників, що базується на грамотному поєднанні позитивних та негативних стимулів.

- Соціальна профілактика та захист працівників, включаючи надання медичної допомоги, безкоштовних путівок, профілактичних оглядів, пільг, талонів на харчування, компенсацій для проїзду та інших видів морального стимулювання. Важливо зазначити, що ефективні методи соціального захисту можуть мати значущий вплив в компаніях, де вартість робочої сили не є великою, і де потрібні додаткові заходи для стимулювання працівників.

Можна виділити духовно-моральні методи як окремий аспект, що в широкому змісті відноситься до радянської моделі стимулювання працівників. Це включає спрямованість на глобальні цілі, висловлені у вигляді гасел. Для задоволення високорівневих потреб деяких працівників, важливість яких

визначається успіхами, керівництво компанії повинно визначити ключові цілі і реалізувати їх за допомогою духовно-моральних методів [11].

Поміж матеріальними та нематеріальними методами мотивації визначаються ефективні методи, такі як [24]:

1. Типові стимули, до яких відносяться перехід на вищу посаду, розширення повноважень, винагорода за економічний внесок, визнання, комфортне місце під час наради, усна подяка від директора перед колективом, можливість прямого спілкування з вищим керівництвом, грошова премія із чітким вказанням за що, страхування життя та здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики із зниженою ставкою для навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт особистого автомобіля та інші.

2. Індивідуальний пакет стимулів, оскільки в кожній компанії стимулювання повинно бути індивідуальним та спрямованим на конкретного співробітника.

3. Покарання розглядається як один з методів мотивації працівників. В одних компаніях використовують більше кар за порушення, в інших – більше підходять до заохочення, а в третіх застосовують обидва підходи. Форма покарання пов'язана з метою впливу, спрямованого на недопущення дій, які можуть завдати шкоди компанії. Покарання слід розглядати не як "помсту" за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, що запобігає повторенню таких дій у майбутньому та служить прикладом для всього трудового колективу. Однак практика показує, що директору необхідно бути обережним у вірі до емоційних розповідей про зловживання працівниками [23].

Зазначаючи це, можна стверджувати, що ефективність покарання проявляється, але лише у випадку, коли його спрямовано на створення необхідного психологічного впливу на співробітника та всю команду. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих працівників, які працюють у дозволеному напрямку. Важливо, щоб при покаранні співробітника було пояснення, чому і з якою метою застосовується покарання, і це покарання повинно

відповідати конкретному порушенню. Використання матеріального покарання допустиме лише у випадку, коли дії співробітника призвели до реальної матеріальної шкоди, яку можна виміряти.

У багатьох випадках після порушення можливо вирішити питання простою бесідою з підлеглим начальником. Якщо основна мета використання покарань в організації полягає в уникненні невдач, то використання заохочень виражає бажання досягти кращих результатів і розвитку.

4. Грошові виплати за досягнення поставлених цілей є найбільш відомим методом мотивації. Такі виплати проводяться при відповідності співробітника певним передбаченим параметрам, таким як економічні критерії, критерії якості та оцінка працівника іншими особами. Кожна компанія встановлює свої власні критерії в цьому відношенні.

5. Виплати, що додаються до заробітної плати, призначені для стимулювання здорового способу життя серед співробітників. Це можуть бути винагороди за відмову від куріння, за те, що співробітник пропустив лише мінімальну кількість робочих днів через хворобу протягом року, або за регулярні заняття спортом.

6. Особливі індивідуальні винагороди включають певні бонуси, які виплачуються за виявлені вміння, які стають важливими для фірми в конкретних ситуаціях.

7. Соціальна політика підприємства виступає як важливий засіб економічного стимулювання з наступних причин:

По-перше, в межах соціального захисту працівників у підприємстві надаються пільги та гарантії, такі як соціальне страхування по старості, тимчасовій непрацездатності та безробіттю. Ці заходи мають бути установлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, організації створюють пільгові умови для своїх співробітників та їх сімей, які відносяться до механізму грошового стимулювання. Це відбувається за рахунок відкладення коштів з фондів соціального розвитку компанії.

Соціальна політика підприємства, що є частиною стратегії управління персоналом, включає заходи, спрямовані на надання співробітникам певних пільг, послуг та соціальних виплат. Зацікавленість працівників у компанії та її ефективність підвищуються завдяки розширенню системи пільг та соціальних послуг. Це сприяє зменшенню текучості кадрів, оскільки працівникам не хочеться втрачати пільги при звільненні [11, с. 86].

Співробітники можуть отримувати додатковий дохід відповідно до політики, яка може бути корисною в разі низьких заробітних плат, а також використовуватися для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. На основі досвіду ведення соціальної політики в компаніях можна сформулювати розширений перелік надання пільг і послуг соціального характеру.

8. Поліпшення системи організації праці і управління компанією сприяє покращенню координації та взаємодії між працівниками, конкретизації системи просування по кар'єрних сходах та поліпшенню взаємин між директором і працівниками. Все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації персоналу на підприємстві.

9. Нематеріальні стимули, які не призводять до додаткових витрат для роботодавця, мають велике значення для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами, зокрема для державних установ. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване передусім на задоволення мотивації збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі через утримання його робочого місця або посади [9]. Це також включає підвищення соціального статусу працівника завдяки отриманню високої відповідальної посади, підвищенню інтересу працівника до самого процесу здобуття нових знань та навичок, а також збільшенню інтересу до професійного спілкування з іншими фахівцями як в межах організації, так і за її межами [20].

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії, одночасно зменшуючи витрати на компенсацію їхніх трудовитрат. Під нематеріальними заохоченнями розуміються такі стимули до високоефективної роботи, які не виражаються у грошовій або безготівковій формі,

але можуть вимагати інвестицій з боку компанії у якість робочої сили, такі як можливості розвитку і навчання, кар'єрне планування, оздоровлення та інше. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, - це підвищення рівня лояльності та інтересу співробітників до компанії [21].

У ринкових умовах до нематеріального стимулювання розвитку персоналу пряме відношення мають теорії "збагачення змісту праці" та "гуманізації праці" [20].

Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані на розширення можливостей особистості, пов'язаних з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнем освіти та професійною підготовкою. Покращення змісту праці в організації не лише призводить до більшої змістовності самої праці, але й сприяє узгодженню між характером роботи на конкретному робочому місці, рівнем освіти та кваліфікацією працівника [20]. Це дозволяє більш ефективно використовувати освітні та трудові ресурси працівника, підвищує його рівень задоволення роботою та професією, що в свою чергу зменшує текучість кадрів на підприємстві. Крім того, збагачення змісту праці призводить до підвищення вимог робочого місця до кваліфікації працівника та викликає необхідність розробки конкретних заходів з професійного навчання персоналу, включаючи підвищення рівня кваліфікації[20].

Наприклад, збагачення змісту праці робітника може бути досягнуто шляхом суміщення функцій робітників основного та допоміжного виробництва, основних функцій та функцій контролю за якістю продукції чи послуг, групування різнорідних операцій і т. д. Навчання робітника суміжним професіям організується службою управління персоналом для розширення його професійного профілю та сприяє його подальшому розвитку [20].

Збагачення змісту та гуманізація праці також можуть бути досягнуті через міжпрофесійний розвиток робочих шляхом оволодіння новою, більш складною і творчою професією. Програма гуманізації праці може включати заходи по переходу робітника на робоче місце з іншої професії з метою поліпшення умов праці, збереження здоров’я працівника та запобігання професійним

захворюванням. Реалізація такого переходу передбачає проведення професійної перепідготовки робітника та подальший розвиток персоналу [20].

Таблиця 1.1 – Поширені методи нематеріального стимулювання (переваги та недоліки)

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Можливість для кар’єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молодого подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту	Дуже витратний метод
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Нагадування про найкращих працівників	Підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу	Вимагає великих матеріальних витрат
Видавництво корпоративних газет		
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	
Подарунки до свят	Підвищує лояльність співробітників	Вимагає фінансових витрат
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

Джерело: [19]

Здійснення заходів для збагачення змісту та гуманізації праці не лише поліпшує умови праці та забезпечує безпеку здоров'я робітників, але й сприяє демократизації управління та залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, пов'язані з участю робітників і фахівців у керівництві організацією, дозволяють повніше задовольняти потреби вищого розряду особистості (потреби в належності та причетності, потреби в визнанні, самоствердженні та самовираженні) і, таким чином, забезпечувати її подальший розвиток [20].

З погляду розвитку персоналу участь працівників у керівництві підприємством корисна як для найманих працівників, так і для їхніх роботодавців. Залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреб працівника в визнанні та самоствердженні, збереженню, а іноді й підвищенню його

соціального статусу у трудовому колективі. Участь працівника в управлінні організацією підштовхує його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності.

Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник отримує більше можливостей для розширення свого професійного кругозору, опанування нових знань, вмінь і навичок. Залучення найманого працівника до управління організацією дозволяє йому взаємодіяти з професіоналами з вирішення певних виробничих проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи і взаємно збагачуватися, забезпечуючи таким чином його подальший розвиток [20].

Для роботодавців участь працівників у керівництві виробництвом дозволяє повніше використовувати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективне використання освітнього потенціалу працівників надає можливість фірмі збільшити розмір прибутку та швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників [20]. До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відноситься участь працівників у керівництві працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації[20].

Дослідження, проведені іноземними експертами, вказують на позитивний вплив діяльності гуртків якості на розвиток персоналу. Збільшена продуктивність праці робітників та фахівців виявляється в ефективності витрат на організацію та функціонування гуртків якості, що призводить до швидкого відшкодування витрат і покращення якості продукції (або наданих послуг), а також зменшення виробничих витрат[20].

До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відносяться створення робітничих рад чи спільних комітетів, в яких беруть участь робітники, фахівці та керівники; активна участь представників найманої праці в діяльності рад директорів корпорацій, компаній тощо. У період адміністративно-командної системи управління економікою участь працівників у керівництві

організаціями була переважно формальною, і, відповідно, вона не мала значущого впливу на розвиток персоналу. Введення такого підходу до розвитку має радикально змінити ситуацію на краще щодо стимулювання росту персоналу [20].

Значущу роль у нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників до підвищення свого рівня професійної майстерності, надаючи їм можливість використовувати вільний час. Особливо стимулюючий ефект справляють додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, включаючи час для самостійного навчання, підвищення кваліфікації, підготовки дисертацій, пов'язаних із виробничою тематикою, поза термінами, встановленими чинним трудовим законодавством [20].

Розглядаючи вищезазначене, слід відзначити, що мотивація представляє собою процес активізації внутрішніх мотивів працівників та формування зовнішніх стимулів для їхнього просування на краще виконання роботи [13]. Основне завдання мотивації полягає в створенні комплексу механізмів, які спонукають працівника до виконання дій з максимальним ефектом для досягнення поставленої мети.

Стандартний опис процесу мотивації включає такі ключові поняття, як потреби, мотиви та цілі. Мотиви, які визначають поведінку людей, є складними та змінюються під впливом різних факторів, таких як здібності, освіта, соціальний статус, матеріальний стан, думка оточуючих і інші. Такі впливи роблять прогнозування поведінки працівників у відповідь на різні системи мотивації дуже складним завданням.

Способи мотивації співробітників компанії різноманітні і залежать від рівня розвиненості системи мотивації в компанії, загальної системи управління та особливостей діяльності самої фірми. Виокремлюються такі механізми мотивації високої трудової продуктивності, як грошове заохочення, організаційні методи та морально-психологічні підходи.

Одним із відомих методів матеріальної мотивації є індивідуальна премія, яку рекомендується виплачувати щорічно. Важливо грамотно визначити розмір премії, щоб вона не перетворилася на заробітну плату і зберігала свою мотиваційну

цінність. Ефективність преміювання полягає в обранні критеріїв, їхній диференціації залежно від рівня та характеру діяльності, гнучкості критеріїв оцінки досягнень співробітника.

Задоволеність грошовою винагородою мотивує ініціативу працівників, формує їхню прихильність до компанії та приваблює нових співробітників. Зазначається, що жодна система грошової винагороди не може повністю враховувати характер та вагомість праці, особистий внесок співробітника і широкий спектр трудових обов'язків, що не визначені в нормативних актах і посадових регламентах [27].

З погляду підприємства, однією з ключових вимог до будь-якого його працівника є висока ефективність праці. Існує різноманітні методи, технології та інструменти, які сприяють підвищенню продуктивності персоналу. Основні класифікації мотиваційного інструментарію працівників включають внутрішні та зовнішні чинники.

Внутрішні чинники, такі як визнання чи престиж, мають довготривалий вплив на діяльність працівників. Зовнішні чинники, такі як зарплата, підвищення та позиція в ієрархії, характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

Залежно від форми, мотиваційний інструментарій можна класифікувати на матеріальні (платіжні знаряддя, позафінансові) та нематеріальні (подяки, похвали). З огляду на напрями впливу розрізняються позитивні чинники (нагороди) та негативні чинники (покарання), які відповідно зміцнюють або ліквідують бажану чи небажану поведінку працівників.

Особливе значення в системі мотивації має заробітна плата, яка виконує функції доходної, витратної та стимулюючої. Для реалізації цих функцій підприємство повинно визначити систему винагород, включаючи складові заробітної плати, принципи її формування, форми та тарифікатори і таблиці зарплати [28].

1.3 Особливості процесу управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організація

У сучасному світі, де конкуренція між бізнес-організаціями надзвичайно висока, успіх організації залежить від багатьох факторів, одним з яких є ефективне управління персоналом. Одним із важливих інструментів управління персоналом є стимулювання.

Стимулювання персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на мотивацію працівників до ефективної праці.

Важливість стимулювання персоналу в сучасних бізнес-організаціях полягає в тому, що воно дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- зменшити текучку кадрів;
- підвищити задоволеність працівників своєю роботою;
- створити позитивний імідж організації.

Глобалізація та її вплив на стимулювання персоналу:

1. Розширення ринків: Глобалізація відкриває нові ринки для підприємств, що може служити додатковим стимулом для персоналу у вигляді можливостей кар'єрного зростання та розвитку.

2. Міжкультурна співпраця: Взаємодія з колегами та клієнтами з різних країн може вимагати нових навичок та здатностей, що може бути враховано в системі стимулювання.

Технологічні зміни та їх роль у створенні стимулів:

1. Автоматизація та інновації: Використання передових технологій може вимагати від персоналу постійного навчання та адаптації, що може бути враховано у програмах стимулювання.

2. Конкурентність на ринку праці: Забезпечення конкурентоспроможності може включати в себе стимули для працівників, які впроваджують нові технології та ефективні методи роботи.

Зміни в ринковій конкуренції та їх вплив на управління стимулюванням:

1. Гнучкість та швидкість реакції: Зміни в конкурентному середовищі можуть вимагати швидкого реагування та гнучкості від персоналу, що може бути враховано в програмах стимулювання.

2. Фокус на якість та інновації: Висока якість та інновації стають ключовими факторами конкурентоспроможності, і стимули можуть бути пов'язані з досягненням цих цілей.

Загалом, у сучасному бізнес-середовищі стимулювання персоналу вимагає урахування глобальних та технологічних тенденцій, а також адаптацію до змін у ринковій конкуренції для забезпечення успішності підприємства.

Стимулювання персоналу - це стратегічний підхід управління ресурсами компанії, спрямований на підвищення ефективності та задоволеності працівників. Основною метою цього процесу є створення мотивації для досягнення високих результатів та внесення позитивного вкладу в розвиток організації. Досягнення цих цілей вимагає чітких завдань у сфері стимулювання персоналу [2, с. 64].

Основні цілі стимулювання персоналу:

1. Підвищення продуктивності: Забезпечення високої ефективності працівників через систему стимулів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та завдань.

2. Збереження та привертання талановитого персоналу: Розробка іміджу привабливого роботодавця, що пропонує конкурентні умови та стимули, для збереження досвідчених та привертання нових фахівців.

3. Підвищення рівня задоволеності працівників: Забезпечення комфортних умов праці, визнання досягнень та створення позитивної робочої атмосфери для підвищення загального задоволення персоналу від своєї роботи.

4. Розвиток командної співпраці: Створення стимулів, що сприяють спільному вирішенню завдань та розвитку колективного духу.

Основні завдання стимулювання персоналу:

1. Розробка привабливих фінансових пакетів: Визначення конкурентних зарплатних умов та інших фінансових стимулів для привертання та утримання кваліфікованого персоналу.

2. Створення системи винагород: Розробка прозорих та справедливих систем преміювання, бонусів та інших винагород для визнання внеску працівників у розвиток компанії.

3. Надання можливостей для розвитку та навчання: Організація програм навчання, тренінгів та курсів для забезпечення можливостей кар'єрного зростання та розвитку компетенцій [14, с.28].

4. Створення сприятливого робочого середовища: Вдосконалення умов праці, розвиток корпоративної культури та впровадження ініціатив, що сприяють психологічному комфорту працівників.

5. Визнання та пошана: Створення систем визнання та пошани для відзначення досягнень працівників, надання можливостей для самовираження та самореалізації.

Успішне стимулювання персоналу вимагає інтеграції цих цілей та завдань у загальну стратегію управління людськими ресурсами, щоб забезпечити сталість та процвітання організації.

Стимулювання персоналу – це важливий аспект управління ресурсами підприємства, спрямований на підвищення ефективності праці та задоволення працівників. Для досягнення цієї мети важливо враховувати ряд основних принципів, що допомагають забезпечити максимальну продуктивність та моральне становище персоналу.

1. Справедливість та прозорість: Забезпечення справедливого розподілу стимулів та прозорість у критеріях їхнього призначення робить систему стимулювання більш прийнятною для працівників. Коли працівники розуміють, як формуються стимули, це підвищує їхню мотивацію.

2. Індивідуалізація: Кожна людина унікальна, і її мотиваційні фактори можуть відрізнятися. Система стимулювання повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, спираючись на їхні потреби та цілі.

3. Повна оцінка внеску: Визначення стимулів повинно базуватися не тільки на кількості витраченого часу на роботу, а й на реальному внеску в досягнення цілей підприємства. Заохочення за результатами дозволяє ефективно визначити особистий вклад кожного працівника [3, с.39].

4. Розвиток та навчання: Забезпечення можливостей для професійного зростання та навчання сприяє підвищенню мотивації персоналу. Введення стимулів, пов'язаних із здобуттям нових знань та навичок, стимулює саморозвиток співробітників.

5. Система визнання та похвали: Активне визнання досягнень працівників через систему похвали та нагородження позитивно впливає на їхню самооцінку та ентузіазм. Взаємодія із співробітниками через позитивне зворотній зв'язок створює корисний робочий клімат.

6. Гнучкість системи: Система стимулювання повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволяє швидко реагувати на нові виклики та змінювати стратегії стимулювання відповідно до потреб.

7. Баланс між фінансовими та нефінансовими стимулами: Система мотивації повинна комбінувати фінансові та нефінансові аспекти. Крім матеріального визнання, важливо враховувати також психологічні та соціальні потреби працівників.

Особливості стимулювання персоналу в сучасних бізнес-організаціях такі:

- Зміна пріоритетів. У сучасних умовах на перший план виходять не матеріальні, а нематеріальні стимули. Працівники все більше цінують такі фактори, як можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток, комфортні умови праці та сприятливий психологічний клімат.
- Індивідуалізація підходів. У кожної людини є свої унікальні потреби та мотиви. Тому для ефективного стимулювання персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників.

- Спрямованість на результат. Стимулювання персоналу має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів, а не просто на збільшення продуктивності праці.

Загальний успіх системи стимулювання полягає в уважному аналізі та врахуванні потреб і індивідуальних особливостей персоналу, створенні мотивуючого та сприяючого робочого середовища.

У сучасному бізнес-середовищі стимулювання персоналу стає стратегічно важливим завданням для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення успіху. Зазначене завдання вимагає врахування ряду особливостей, які віддзеркалюють сучасні тенденції у керівництві та управлінні персоналом.

По-перше, сучасні організації все більше визнають важливість створення корпоративної культури, що базується на цінностях, взаєморозумінні та колективній відповідальності. Саме через це, система стимулювання стає інструментом формування та підтримання такої корпоративної культури, де працівники відчувають себе важливими для успіху компанії.

По-друге, в умовах стрімкої технологічної еволюції та розвитку інновацій, стимулювання персоналу включає в себе подання можливостей для професійного розвитку та оволодіння новими навичками. Забезпечення співробітників доступом до навчання та інноваційної інфраструктури допомагає не лише підтримувати їхню конкурентоспроможність, але й сприяє внутрішній мотивації [8, с. 21].

По-третє, гнучкі та індивідуалізовані підходи до стимулювання стають все більш популярними. Врахування особистих особливостей, потреб і амбіцій кожного працівника дозволяє підприємствам створити ефективніші та привабливіші програми мотивації.

По-четверте, більшість сучасних компаній визнають важливість невизначеності та інноваційного мислення. Тому, в стимулюванні персоналу акцент робиться не тільки на досягнення конкретних цілей, але й на стимулюванні творчого підходу, експериментів та прийняття ризиків.

Загалом, сучасна система стимулювання персоналу є комплексною та багатовимірною, спрямованою на забезпечення не лише ефективності працівників, але й їхнього внеску у розвиток компанії та їхню особисту задоволеність роботою.

Останнім часом для багатьох людей праця перестала бути простою необхідністю та стала засобом забезпечення життя, втративши свою колишню домінуючу роль. Однією з основних мет мотиваційного процесу є ефективне використання робочої сили.

Після проведення аналізу для визначення мотивацій, вчені, керуючись основними теоретичними напрямками, виокремили чотири підходи, які базуються на визначенні поняття "мотивація". Різні автори надавали різні визначення, проте всі вони згодні в тому, що мотивація пов'язана з бажанням людини здійснити дію та її психологічним станом.

У виробництві, яке визнає своїх працівників як індивідуальностей, спостерігається висока лояльність колективу, який проявляє бажання працювати, навіть коли виникають труднощі, на користь виробництва та його результативності. Працівники з високим рівнем мотивації виявляють бажання розвиватися та мають оптимістичний погляд на стратегічне значення виробництва [15].

Керівники повинні знаходити компромісні рішення щодо винагороди та умов праці, які врегулюють всі можливі непорозуміння у цьому питанні. Структура мотивації людини становить основу для реалізації мотивації у конкретних діях життя. Ця структура володіє значною стабільністю, але може змінюватися залежно від особистості, освіти та інших впливових факторів.

Вивчаючи структуру колективу, рівень освіти та потенціал групи, можна визначити потреби працівників. Мотиви, які підштовхують до праці для задоволення потреб та досягнення певної мети, визначають політику управління [2].

Для підвищення продуктивності працівників у компанії та створення ефективного мотиваційного механізму необхідно враховувати наступні принципи:

1. Визначення цілей працюючих осіб та встановлення відповідних показників.

2. Розробка нормативного та методичного забезпечення з урахуванням особливостей персоналу та вибір системи мотивації праці.

3. Постійне вдосконалення та формулювання організаційної структури управління колективом.

4. Аналіз чисельності персоналу та класифікація робіт.

5. Обговорення та вивчення системи мотивації праці серед працівників.

6. Створення технічного та інформаційного забезпечення системи оплати праці [24].

Сучасні досягнення у галузі мотивації виникли на основі базових теоретичних напрямків. Під час аналізу розумових процесів, що впливають на поведінку людини (якими методами працюючі досягають винагороди), прихильники звертають особливу увагу на процесуальні теорії мотивації.

Матеріальна грошова форма виражається у придбаннях акцій працівниками, оплатах та наданнях відпусток, грошових винагородах з нагоди особистих подій та урочистостей, виплатах за вислугу років, харчуванні в їдальнях та іншій [2].

Одним із методів, що застосовується для індивідуального пакету стимулів та спрямований на окрему особу, є:

- Засіб мотивації через покарання, який має за мету недопущення шкоди підприємству.

- Виплати грошей за виконану роботу як ціль, яку працівник поставив перед собою.

- Виплати для покращення власного здоров'я та стимулювання здорового способу життя.

- Соціальна політика організації як важливе джерело економічного стимулювання [8].

Ви викладаєте основні ідеї теорій мотивації, розроблених Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом і К. Альдерфером. Дозвольте мені надати докладніші пояснення кожної теорії:

1. Теорія Д. Мак-Клелланда:

Девід Мак-Клелланд висунув концепцію трьох основних груп потреб, які мотивують людей:

- Потреба в успіху (achievement): Люди з цією потребою мають бажання виконувати завдання краще і ефективніше.

- Потреба в причетності (affiliation): Це бажання встановлювати позитивні відносини з іншими людьми та бути прийнятими в групі.

- Потреба влади (power): Люди з цією потребою бажають впливати на інших, контролювати ситуації та мати владу.

За цією теорією, стимулюючи ці потреби, можна досягти вищої продуктивності та задоволення працівників.

2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга:

Фредерік Герцберг розрізняє фактори, які впливають на мотивацію, на дві категорії:

- Гігієнічні фактори (hygiene factors): Це аспекти роботи, які можуть викликати незадоволення, якщо їх відсутні, але їх присутність не обов'язково призводить до високого рівня мотивації. Наприклад, це можуть бути умови роботи, заробітна плата тощо.

- Мотиваційні фактори (motivator factors): Ці фактори приносять задоволення та високий рівень мотивації. Серед них – високий ступінь відповідальності, успіх у роботі, визнання та інші.

За цією теорією, покращення гігієнічних факторів може усунути незадоволення, але для досягнення високого рівня мотивації потрібно звертати увагу на мотиваційні фактори.

3. Теорія ERG К. Альдерфера:(Рис. 1.1)

Clayton Alderfer розробив теорію ERG, в якій він об'єднав потреби людей в групи:

- Потреби існування (existence): Основні потреби, пов'язані з фізіологічними та матеріальними аспектами.

- Комунікативні потреби (relatedness): Бажання встановлювати взаємозв'язки з іншими людьми та налагоджувати відносини.

- Потреби зростання (growth): Бажання розвиватися як особистість та досягати свого потенціалу.

Alderfer вважав, що ці потреби можуть взаємодіяти і навіть заміняти одна одну.

Кожна з цих теорій вносить важливий внесок у розуміння того, які фактори мотивують людей на роботі, і як їх можна стимулювати для досягнення більшого успіху та задоволення в роботі.

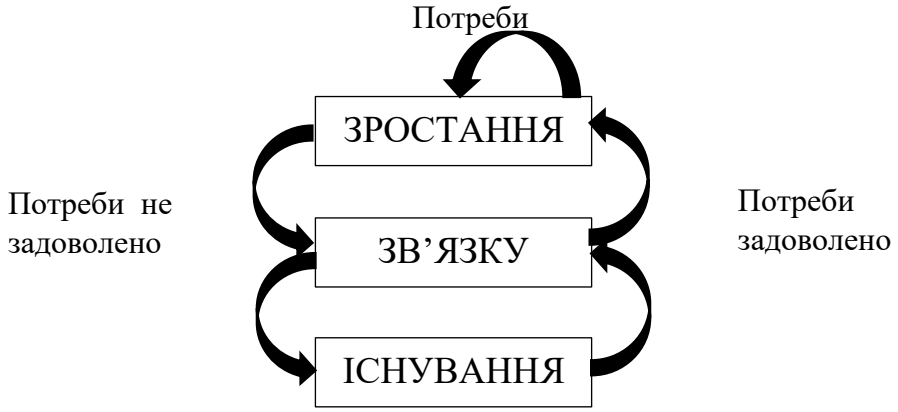

Рисунок 1.1 – Схематична модель теорії К. Альдерфера

Джерело: [2]

Поява теорій Д. Мак-Грегора "Х" та "У" відбувалася перед вивченням різних напрямків потреб. Тих, хто уникає відповідальності та роботи, відносять до людей теорії "Х", де ключовою ознакою є потреба захищеності. Особи, що прагнуть працювати ефективно та відповідально, належать до теорії "У". Ці люди визначають собі цілі та прагнуть кар'єрного зростання [4].

Теорії, що включають винагороди за розвиток, звертають увагу не лише на потреби, але й на стимулювання; в таких умовах мотивація виявляється ефективною. В. Врум створив теорію очікувань, яка ґрунтується на очікуванні різних викликів. Ця теорія включає три ключові взаємозв'язки: витрати праці – результати, результати – задоволення винагородою та винагорода. Теорія справедливості, розроблена С. Адамсом, стверджує, що працівники порівнюють свої зусилля з винагородами інших, які працюють у подібний спосіб [4].

. Портер та Е. Лоулер ґрунтується на моделі комплексної теорії (Рис. 1.2), що враховує характер працівника, цінність винагород.

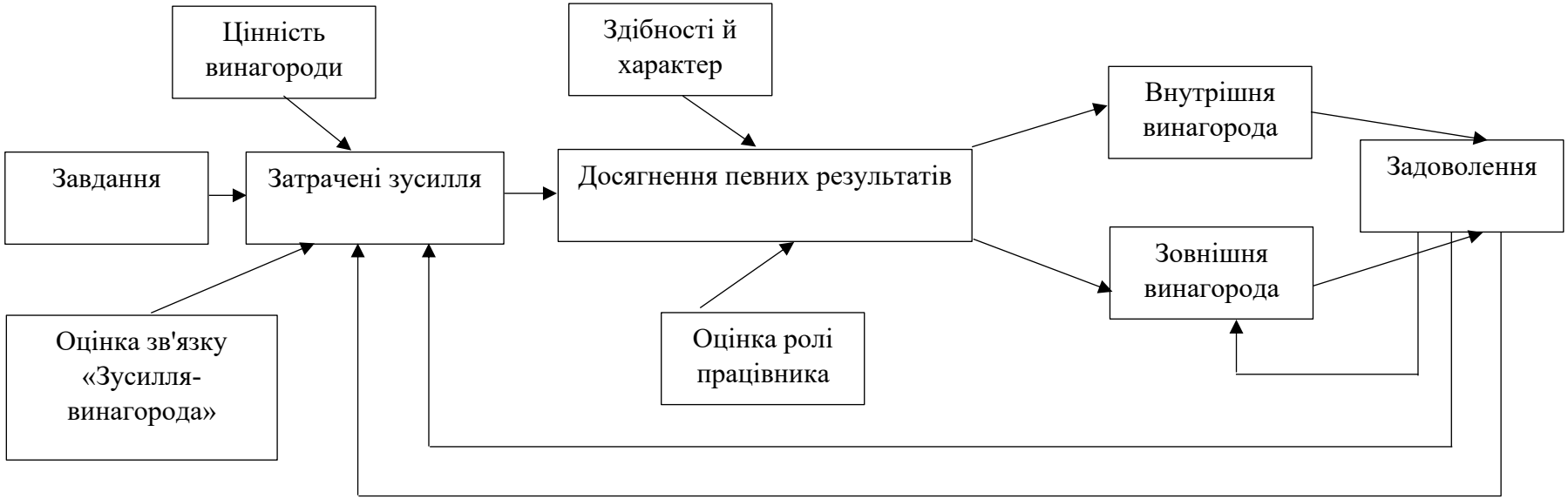

Рисунок 1.2. – Модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Джерело: [22, с. 46]

Теорія спільного управління у житті корпорацій та взаємодія участі працівника призначені для підвищення рівня задоволення від праці, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи. Основна мета цієї теорії полягає в покращенні задоволення працівника від виконаної роботи, що сприяє загальній ефективності організації. Ця теорія акцентує увагу на задоволенні вторинних потреб. Для її успішного застосування необхідна правильна організація роботи працівників [7].

Залежно від економічного становища виробництва та країни загалом, мотивація персоналу відбувається на різних рівнях. Вона залежить від індивідуальних особливостей та характеру народу. У нашій країні протягом тривалого періоду мотивація підпорядковувалася нормам та вимогам, пов'язаним із комунізмом.

Отже, на нових підприємствах деякі аспекти мотивації залишаються незмінними, проте матеріальна винагорода залишається ключовим фактором. Теорії справедливості та очікування залишаються актуальними і на даний час. Таким чином, відповідно до теорії В. Врума, керівник повинен аналізувати потреби та очікування перш ніж розподіляти завдання між співробітниками. Теорія С. Адамса підкреслює, що внесок кожного працівника, на його думку, важливіший, ніж внесок його колег [10, с. 93].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "СРІБНА КРАЇНА"

2.1 Загальна характеристика системи стимулювання персоналу бізнес-організації

Робота буде розроблена на основні даних товариства з обмеженою відповідальністю «SRIBNA KRAINA», яка є складовою групи компаній «UNION GROUP». Компанія була зареєстрована 20.11.2017 року, відповідно на даний момент функціонує на ринку більше 6 років. Основна діяльність підприємства опирається на збут ювелірних прикрас зі срібла, котрі створюються українськими та зарубіжними ювелірними виробниками. Наведемо основну інформацію про дані компанії у Табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про товариство з обмеженою відповідальністю «SRIBNA KRAINA»

№ п/п	Юридичні дані	Відомості компанії
1	2	3
1	Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СРІБНА КРАЇНА
2	Скорочена назва	ТОВ «СРІБНА КРАЇНА»
3	Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPFNY SRIBNA KRAINA (SRIBNA KRAINA, LLC)
4	Дата реєстрації	20.11.2017
5	Код ЄДРПОУ	41748125
6	Уповноважені особи	Погребняк Леонід Васильович
7	Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн
8	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
9	Види діяльності	1. 82.99 надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
		2. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
10	Місцезнаходження юридичної особи	69035, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Рекордна, будинок 33-А
11	Телефон (Оновлено 15.01.2024)	+380917070736
12	Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори учасників; Директор
13	Частка держави в підприємстві згідно з реєстром ФНДУ держмайна України	0
14	Перелік засновників/ учасників юридичної особи	Погребняк Леонід Васильович *Адреса засновника:* Україна, 69096, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Червоної кіноти (наразі Івана Гуткіна-Залужного) *Розмір внеску до статутного фонду:* 300,00 грн *Часка (%):* 30,00% *Тип бенефіціарного володіння:* Прямий вирішальний тип Попов Дмитро Іванович *Адреса засновника:* Україна, 69096, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Зернова *Розмір внеску до статутного фонду:* 700,00 грн *Часка (%):* 70,00% *Тип бенефіціарного володіння:* Прямий вирішальний тип

Джерело: [22, 31-32]

Важливо враховувати, що вартість робочої сили впливає на якість та інтенсивність її пропозиції, а також на можливість розширеного відтворення та формування чисельності зайнятого населення. Однак, ці можливості залежать як від номінального розміру, так і від реального рівня робочої плати, який враховує темпи інфляції.

Для досягнення своїх цілей компанії необхідні, крім матеріальних ресурсів, ресурси у вигляді робочої сили. Їхню специфіку визначає те, що, розглядаючи їх як витрати для підприємства, вони ніколи не призводять до прибутку. Проте, якщо розглядати їх з точки зору ключового фактора функціонування підприємства та ефективного стимулювання, вони стають ключовими для успіху компанії.

Використання прямої індивідуальної відрядної системи оплати праці передбачає, що заробіток працівника визначається кількістю наданих послуг протягом конкретного періоду часу. Кожна виконана робота оплачується за постійною відрядною ставкою, що призводить до прямопропорційного збільшення заробітку працівника залежно від його продуктивності [25, стор. 142]

Що стосується цінностей компанії, то одним з основних напрямків удосконалення підприємницької діяльності- є створення максимально дружнього колективу, в котрому кожен співробітник зможе не лише підтримувати життєдіяльність бізнес-організації, а й самовдосконалюватися, вивчати новий матеріал, відчувати підтримку з усіх сторін та створювати власні унікальні пропозиції потенційним клієнтам. Так як «SRIBNA KRAINA» є складовою «UNION GROUP», то розглянемо спочатку цінності в цілому групи (Рис. 2.1., Рис. 2.2.).

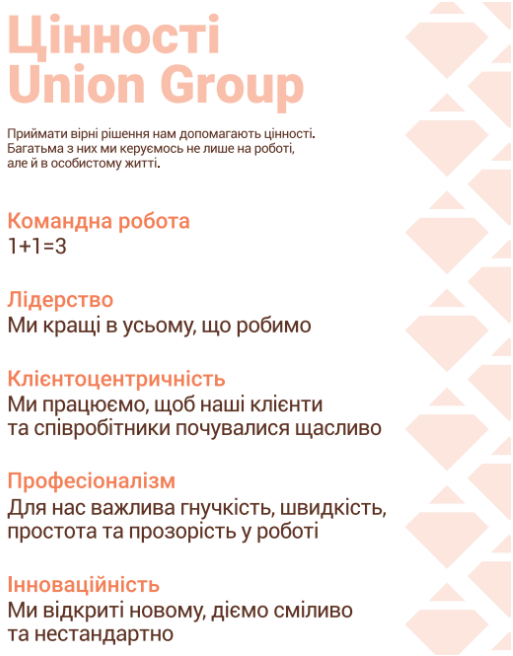

Рисунок 2.1 – цінності «UNION GROUP»

Джерело: [16]

Рисунок 2.2 – Принципи «UNION GROUP»

Джерело: [16]

Уся компанія задля ефективного управління та досягнення цілей поділена на директорати котрі об’єднує у собі підрозділи, а саме:

1. Виробничий- займається розробкою та виробництвом продукції, координує саме виробництво, створює планові завдання на певний період;
2. Закупівельний- займається плановою закупкою матеріалів та сировини;
3. Маркетинговий- реалізація найкращим чином збуту продукції, розроблення акційних пропозицій для залучення клієнтів;
4. Директорат з персоналу- залучення співробітників, розробка мотиваційних програм для підвищення кваліфікаційного рівня працівників та утримання;
5. Технічний- розробка технологічного забезпечення усіх підрозділів задля ефективної комунікації, підтримка у сфері IT-технологій;
6. Директорат зі служби безпеки- забезпечує контроль даних підприємства та працівників, матеріальних та нематеріальних цінностей;
7. Директорат зі збуту- напряму виконує комунікацію з клієнтами, заохочує придбати продукт саме цієї компанії, переводить клієнта з «холодного» ліда до «гарячого» та відповідно продажу продукції.

Перейдемо більш детально до визначення організаційної структури саме директорату зі збуту. Через досить велику кількість співробітників (більше 2 000 [29]) компанія використовує вертикальну структуру управління, котру ще можна назвати: піраміда, «деревоподібна» або бюрократична структура. Дана модель дозволяє компанії генеральному директору або ради директорів зосередити функціонування підприємства «у власних руках», за рахунок делегування різних рівнів функціонування. Також виділяються нижньою ланкою рядові співробітники, вони займають більшу частку персоналу та виконують функцію впливу на результати діяльності підприємства. При цьому з'єднувальною ланкою між генеральним директором та рядовими співробітниками виступають проміжні ланки, такі як:

- Регіональні директори;
- Топ-менеджери
- Директори;
- Менеджери;
- Адміністратори

Для більш детального розуміння наведемо переваги та недоліки даної моделі (Табл. 2.2.)

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки вертикальної структури управління

№ п/п	Переваги	Недоліки
1	2	3
1	Узгодженість дій середніх і нижніх елементів структури	Чим більше підприємство, тим повільніше йде процес прийняття та реалізації рішень
2	Простота контролю та управління	Ініціативність підлеглих тим нижче, чим вище стандартизація бізнес-процесів

Продовження таблиці 2.2

1	2	3

	Можливість здійснювати середньострокове та довгострокове планування	Чим більше підприємство, тим вище навантаження на відповідального за всі підрозділи, тому що для прийняття зважених рішень знадобиться 4обробити величезну кількість і5нформації, яка стосується нижчих рівнів системи
		Слабкі горизонтальні зв'язки породжують низьку гнучкість та живучість системи

Джерело: [30]

Що стосується групи яка розглядається, то наведемо організаційну структуру на рисунку 2.3

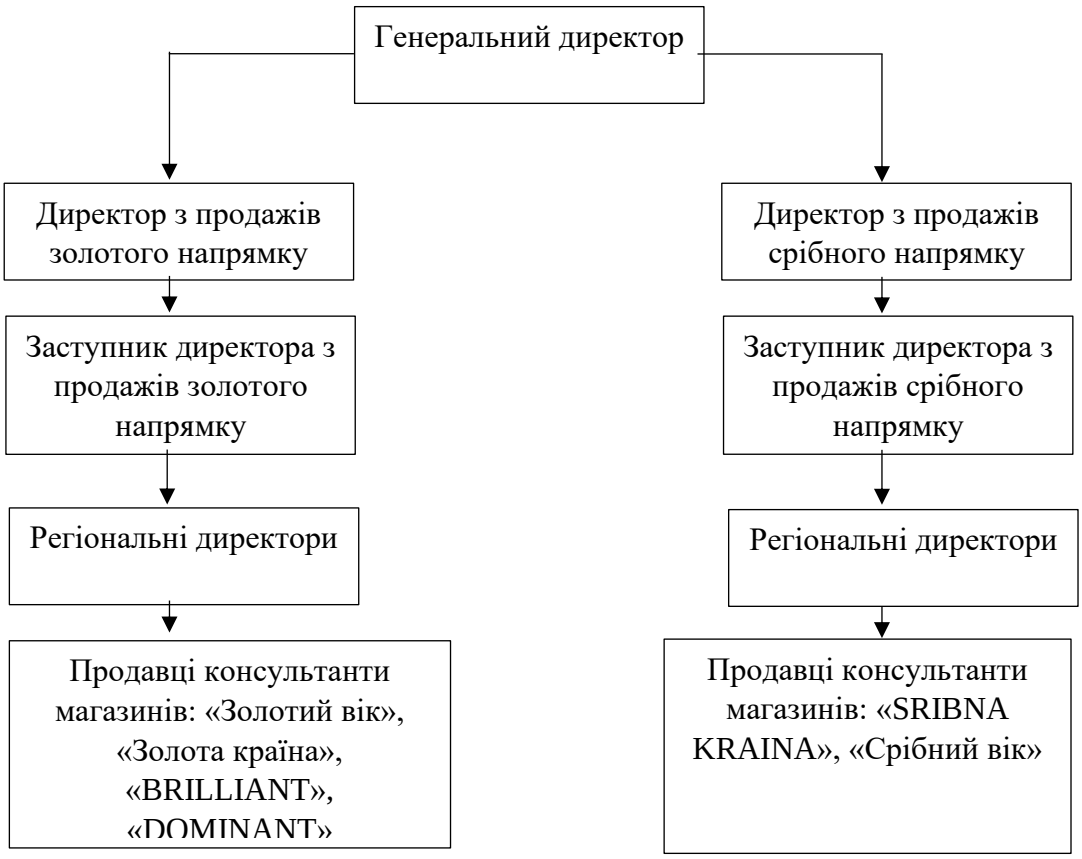

Рисунок 2.3 – Організаційна структура групи магазинів «UNION GROUP»

Джерело: [16]

На основі опитувань 50-ти працівників загальної групи наведемо дані щодо: місця проживання (Рис. 2.4.); місця навчання (Рис. 2.5.); професія (Рис. 2.6) посади (Рис. 2.7.);.

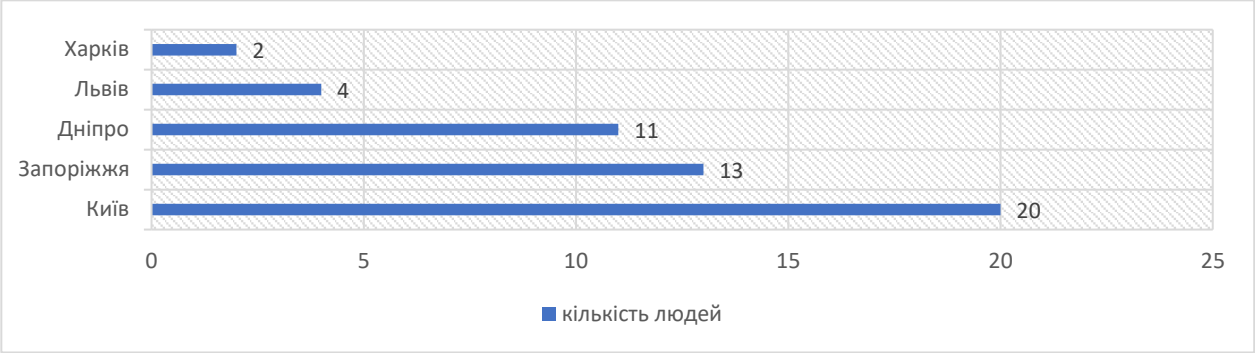

Рисунок 2.4 – Місця проживання працівників «UNION GROUP»

Джерело: [16]

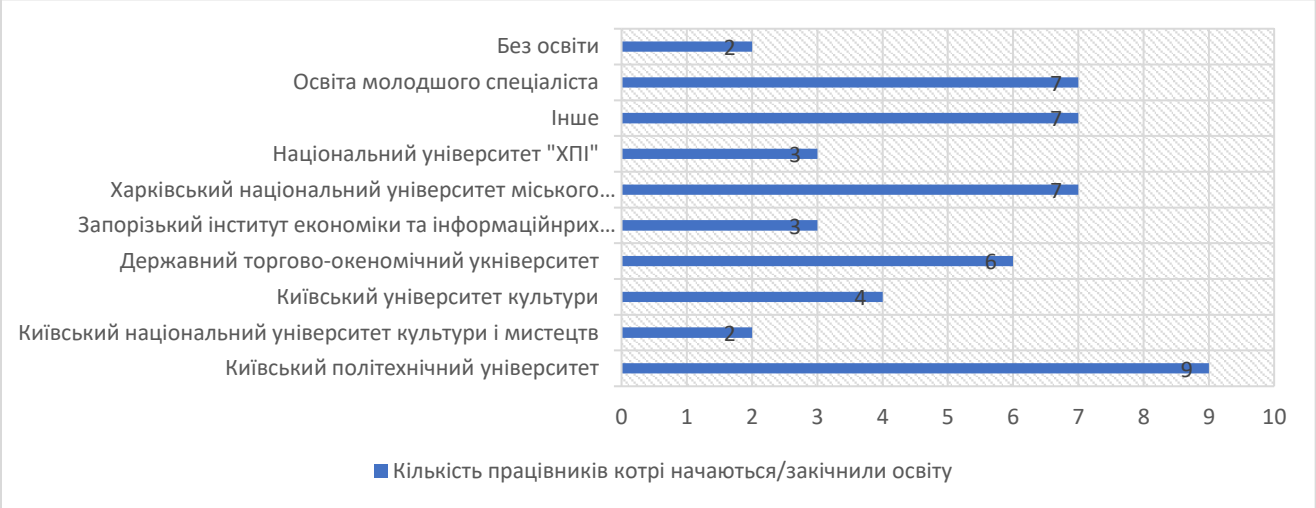

Рисунок 2.5 – Університети закінчені працівниками «UNION GROUP»

Джерело: [16]

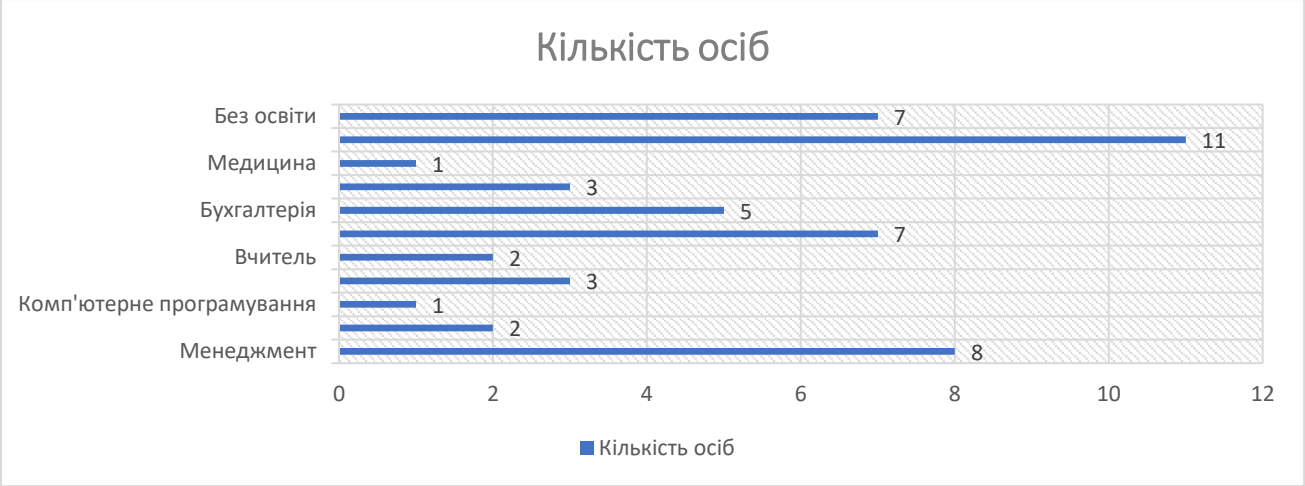

Рисунок 2.6 – Отримані професії співробітниками «UNION GROUP»

Джерело: [16]

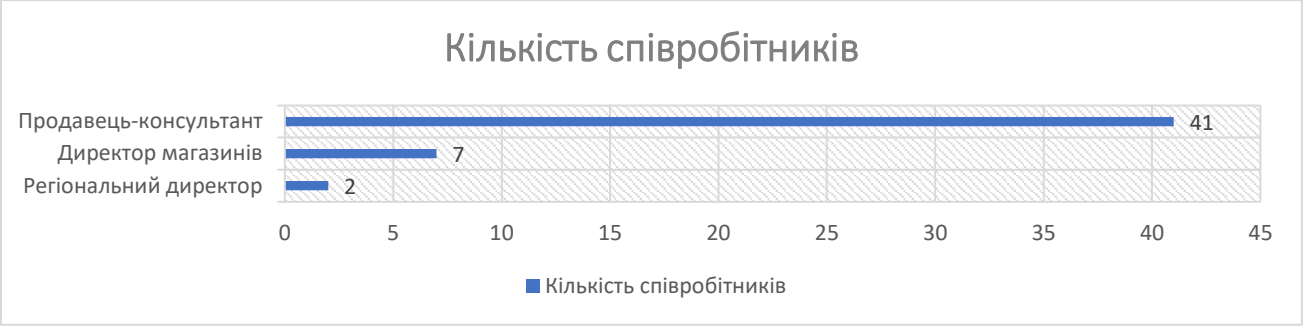

Рисунок 2.7 – Посади співробітників «UNION GROUP»

Джерело: [16]

Відповідно наведених раніше даних можна помітити, що компанія готова надавати робоче місце студентам, людям без освіти, або людям котрі отримали освіту взагалі не пов'язаною з необхідними зобов'язаннями. Це вказує на те, що компанія поважає людей та навчає своїх співробітників для майстерності надання компетентних послуг та отримання ефективної діяльності підприємства.

Кількість працівників компанії «SRIBNA KRAINA» становить близько 200 чоловік по всій Україні, при чому більшість з них є віком від 18 до 35 років, що є перспективною можливістю розвивати бізнес. Що стосується організаційної структури, то вона тісно пов'язана зі структурою «UNION GROUP», наведемо фактичні дані на рис. 2.8.

Рисунок 2.8 – Організаційна система «СРІБНА КРАЇНА»

Джерело: [16]

2.2 Аналіз системи стимулювання персоналу в бізнес-організації

Система мотивації персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «SRIBNA KRAINA» (яка займається реалізацією та збутом срібних ювелірних прикрас) спрямована на підвищення продуктивності, стимулювання працівників до досягнення високих результатів та на створення сприятливого морально-психологічного середовища в колективі.

Система мотивації включає в себе наступні складові (Табл.2.1.).

Таблиця 2.1 – Складові стимулювання мотивації ТОВ «SRIBNA KRAINA»

№ п/п	Складова	Метод мотивації бізнес-організації
1.	Заробітна плата	Нарахування заробітної плати складається зі ставки та відсотку від виконання планів. Ставка залежить від посади, регіону та місцезнаходження торгової точки. Відсоток встановлюється за різними критеріями виконання плану- це виконання валового плану, виконання плану з продажів дорогоцінного каміння та ін…
2.	Додаткові виплати	1. Надбавки за інтенсивність праці; 2. Надбавки за відрядження; 3. Надбавки за сумісність посад; 4. Подарункові сертифікати; 5. Відпустки за рахунок підприємства; 6. Виплата 1 000 гривень при залученні друга до роботи.
3.	Виплата за наставництво	Працівник котрий навчає нового співробітника, після 2 місяців відпрацювання стажера отримує 2000 гривень до заробітної плати

Джерело: [16]

Система мотивації персоналу у ТОВ "SRIBNA KRAINA" регулярно переглядається й удосконалюється з метою забезпечення її ефективності та відповідності потребам бізнес-організації.

Відповідно у цій компанії існують окремі премії за надання конкретних послуг. Кожен місяць встановлюється план продажів у грошовому еквіваленті для продавців-консультантів мережі магазинів. Якщо працівники досягають цієї мети, адміністратор магазину отримує премію у розмірі від 1000 до 2500 гривень, а інші консультанти магазину отримують від 500 до 1000 гривень. Адміністратор отримує більше через його відповідальність за організацію цього процесу та мотивацію працівників щодо досягнення цього плану.

Окрім, цієї доплати вони можуть отримати винагороду у вигляді 1000 гривень, та за бажанням регіонального директора особисті подарунки, на усіх працівників магазину (2-3 працівники) за умови, якщо стали номером один у рейтингу по всьому регіону.

Великою перевагою цього підприємства є знижка 50% від вартості прикраси, з можливістю оплати як: банківською карткою, готівкою або навіть оплата частинами (від «ПриватБанк» або «monobank» на 6-12 місяців під 0,01% комісії).

Щомісячний заробіток працівників домножують на ККД коефіцієнт, якщо працівник перевиконує плани, рада компанії у якості заохочення домножує заробітну плату на коефіцієнт 1.5. Що це означає? Наприклад, працівник за продажі заробив 10 000 грн, якщо для нього ККД становить 1.5, то його зарплатня буде становити в результаті 15 000 грн.

Враховуючи складний стан в країні, керівництво даної бізнес-організації задля забезпечення мотивації персоналу, взимку становили фіксовану ставку 15 000 гривень. Тобто постійно є вірогідність відключень світла, що визначає ряд складнощів у продажів товару, продажі падають та працівники які знаходяться у досить незабезпеченому попитом місці можуть і не досягти показників до запланованої заробітної плати. Але при цьому існують торгові точки з великим попитом та забезпеченням електроенергії від торгового центру, де працівники можуть отримати високу заробітну плату. Тому для забезпечення балансу підприємством і було запроваджено виплату 15 000 гривень взимку у разі якщо співробітник не «дотягнув» 15 000 грн.

Окрім раніше наведених матеріальних методів мотивації персоналу, існують також і не матеріальні, до яких відносяться наступні:

1. Вибір гнучкого графіку роботи- продавці-консультанти між собою домовляються про графік, який кожному підходить, та самостійно вносять дані у Exel-таблицю. У разі непередбачуваного випадку, співробітник може звернутися до співробітників інших торгових точок для підміни у конкретний день, але при цьому щоб не зміщувати графік іншого співробітника, той що звернувся має відпрацювати повну зміну на інший торговій точці у день, коли іншому зручно. Також на допомогу можуть прийти як директори магазинів так і регіональні директори. Якщо ніхто не може підмінити, співробітник може заздалегідь звернутися до директорів, щоб ті вийшли на зміну, без подальшого відпрацювання на іншій торговій точці;

2. Онлайн-конференції - Існують конференції націлені на аналіз рейтингу продажів, проговорюються фактичні показники на даний момент, ведеться дискусія регіонального директора з працівниками різних торгових точок, у випадку низьких показників, співробітники мають вказати на причини низьких даних та вказати подальші дії для вирішення даної проблеми, якщо ж магазин виходить на перше місце, то регіональний директор наводить їх приклад іншим працівникам та може попросити розповісти про дії які були виконані задля такого успіху. Також існують конференції щоранку для заряду позитивних емоцій, де регіональний директор обговорює план на день, наводить приклади дій для найкращого успіху та висловлює слова підтримки усім своїм працівникам;

3. Тренінги- Для покращення знань працівників, запрошуються спікери компанії з різних сфер, це може бути: сфера дорогоцінних металів/дорогоцінного каміння, методи оцінки дорогоцінного металу (адже компанія пропонує покупцям обміняти старі прикраси на нові, відповідно необхідно знати правильність оцінки металу), методи управління персоналом, установлення колективно-комунікаційного середовища, та ін… Тренінги проводяться від

вищої ланки керівництва до нижчої, відповідно теми та частота тренінгів змінюються.

4. Подарунки- До даного методу відносяться різні види подарунків:

- Подарунки на свята- На, такі свята, як: Новий Рік, міжнародний жіночий день, день матері… Кожен з працівників отримує набір подарунків, який може трохи відрізнятися від інших за для ефекту індивідуальності. Приклад подарунку можна навести: брендований фотоальбом, брендована свічка, цукерка з побажанням та візитівка для здійснення власних бажань.
- Розіграші- компанія встановлює умови для виграшу подарунку, при здійсненні цих умов, працівник може отримати як золоту так і срібну прикрасу, не залежно від напрямку у якому працює.

5. Корпоративи- Як і в будь якій компаній створюються корпоративи на свята, до них можуть відноситись різні категорії, наприклад: тільки регіональні директори; директори магазинів; співробітники торгових точок підпорядкованих одному директору магазину з особистими зустрічами. Або ж через велику кількість працівників створюється онлайн-конференція, де відбуваються вікторини та конкурси. Повертаючись до попереднього виду, працівники на онлайн-корпоративи також можуть отримати різноманітні подарунки.

6. Подорожі- Людина яка виходить в топ-1 протягом трьох місяців отримує можливість поїздки як у міста України, так і закордон. Така мотивація відбувається також і для вищого керівництва, на прикладі регіонального директора, якщо його регіон показує найкращі результати протягом трьох місяців, йому оплачується поїздка.

Загалом, система стимулювання персоналу ТОВ "SRIBNA KRAINA" є ефективною та сприяє досягненню підприємством поставлених цілей. Однак, підприємству необхідно враховувати недоліки системи стимулювання та приймати заходи щодо їх усунення.

Окрім раніше зазначених методів стимулювання мотивації, працівники ТОВ "SRIBNA KRAINA" можуть бути піддані штрафам. Штрафи накладаються

на працівників за порушення: трудової дисципліни, правил з охорони праці та пожежної безпеки, а також за інші порушення, визначені трудовим законодавством.

Задля уникнення поганого функціоналу роботи на торговій точці існують різні види перевірок під назвою «suprvisor», до котрих задіяні наступні підрозділи:

- Регіональний директор- перевіряє чистоту торгової точки, правильність завірених та правильність фасованих документів, оновлення рекламних постерів, викладку товарів, знання працівника, зовнішній вигляд працівника та ін…
- Служба безпеки- перевіряє записи у журналі безпеки, вірність прийнятого металу, справність засобів безпеки торгової точки, також може запитати привила безпеки та запросити відповідну документацію.
- Контрольно-ревізійна служба (КРУ)- перевіряє наявність всього асортименту товару по базі.
- Відео-нагляд- перевіряє дотримання правил використання матеріальних цінностей, зовнішній вигляд працівника, конверсію, використання часу під час робочого дня.

Також можуть відвідати торгову точку: власник підприємства, директор з продажів або заступник директора з продажів, мета яких є- запитати відношення фактичного плану дня до запланованого, знання та звернути увагу на зовнішній вигляд.

Відповідно випрацювано досить великий список штрафів, вартість котрих коливається від 100 до 1500 гривень, наведемо декілька з них:

1. Невихід на роботу без попередження- найгірше порушення трудової дисципліни, окрім штрафу веде за собою привід для звільнення, адже на торговій точці у звичайні дні працює лише один працівник (окрім точок з високим попитом та кількістю покупців);

2. Зіпсоване майно- вартість штрафу залежить від обладнання та нанесеного збитку (Також інформація перевіряється через відео-нагляд, за рахунок чого можна довести що дана ситуація була спричинена не навмисно);

3. Різниця при прийомі металу- за різницю більшу ніж 0,02 грами сплачується відповідна вартість звірена з price-листом металу на момент прийняття. Коливається від кількості різниці грамів, виду та проби металу;

4. Зовнішній вигляд, котрий не відповідає вимогам компанії- у разі повторного випадку після зауваження.

5. Пошкодження або втрата ювелірних прикрас або дорогоцінних каменів- штраф відповідає вартості прикраси або частини вартості дорогоцінного каменю.

6. Невиконання вимог служби безпеки- до цього може відноситись повторне невиконання правила носіння кнопки служби охорони.

7. Невиконання процедур безпеки при демонстрації прикрас- у даній компаніє існує правило демонстрації виключно трьох прикрас, навіть якщо клієнт просить показати йому повний набір: ланцюг, підвіс, сережки, каблучка. Продавець повинен показати комбінацію лише з максимум трьома прикрасами по черзі, при невиконанні даного правила сплачується штраф у розмірі 250 гривень.

Штрафи застосовуються на підставі наказу керівника підприємства. Працівник, який отримав штраф, має право оскаржити його в комісії по трудових спорах.

Штрафи можуть призвести до демотивації працівників, оскільки вони негативно впливають на їхні матеріальні інтереси. Крім того, штрафи можуть призвести до зниження продуктивності праці та якості роботи.

Для того, щоб уникнути демотивації працівників, підприємству необхідно застосовувати штрафи лише в крайніх випадках і з дотриманням усіх вимог трудового законодавства.

Також проблемою котрі висвітлюють продавці-консультанти непродовольчих товарів- є нераціональне використання власного часу.

Компанією виділено годину вільного часу, але при цьому існує система пропуску, котра фіксує дату ,час сканування та кількість витрачених хвилин. При цьому хвилини пропуску поділяються на робочі моменти та власні потреби. На робочі потреби виділяються 30 хвилин, а власні потреби поділяються на наступні:

1. Технічна перерва- 10 хвилин;
2. Перерва на обід- 25 хвилин;
3. Особисті потреби- час узгоджується з регіональним директором та рідко використовується.

Проблемою слугує відсутність можливості використовувати дану годину за власним бажанням. До прикладу, замість шести технічних перерв по 10 хвилин, працівник міг би використовувати дванадцять перерв по п'ять хвилин; використовуючи три технічні перерви та перерву на обід працівник втрачає п'ять хвилин власного часу. Окрім того, що працівник втрачає власний час, так ще й існує штрафні санкції, котрі з часом збільшуються при повторному зауважені щодо пропускної системи.

2.3. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «СРІБНА КРАЇНА»

Відповідно раніше викладеного матеріалу можна помітити, що ТОВ «SRIBNA KRAINA» раціонально використовує матеріальні можливості задля забезпечення належного рівня стимулювання мотивації персоналу. На мою думку дане встановлення заробітної максимально мотивує працівника на досягнення високих результатів необхідних компанії та задоволення власних потреб. Проте існують прогалини, шляхи вирішення котрих буде запропоновано у даному розділі.

Що стосується матеріальних методів стимулювання мотивації персоналу , можна навести наступні приклади:

1. Виплата заробітної плати від 10 000 гривень- враховуючі різні торгові точки та попит у різних торгових центрах, працівник може отримати лише трохи більше ніж встановлена ставка (приблизно 6 000 гривень);

2. Премії за інновації- Винагорода за пропозиції та реалізацію нових ідей. Творчі працівники у вільний час можуть розробляти дизайн прикрас, надсилати їх на конкурс, відповідно окрім реалізації даних ідей, першим трьом переможцям залежно від позиції виплачується премія (1 місце- 500 гривень, 2 місце- 300 гривень, 3 місце – 200 гривень). Відповідно чим більше буде запропоновано ідей- тим більше шанс перемогти. За розробку дизайну комплекту можна збільшити премію на 150 гривень;

3. Програми заохочення участі в соціальних проектах- Винагорода за участь у благодійних заходах або інших соціальних ініціативах компанії. По-перше це принесе більший успіх та впізнаваність компанії, по-друге додаткове стимулювання працівників принести власну користь у діяльність з отриманням додаткового прибутку, по-третє створення благополуччя країни;

4. Премії за довготривале співробітництво- мається на увазі одноразову виплату в рік у розмірі 1000 гривень, при роботі протягом 5 та більше років;

5. Програми стимулювання здорового способу життя- премія у розмірі 200 гривень за участь у програмах з підтримки здоров’я та активного способу життя, таких як спортивні заходи або програми здорового харчування, що забезпечить більш згуртований колектив та стимул бути в здоровому тілі.

Для розуміння потреб працівників необхідно створити соціальне опитування з пропозиціями створення більш сприятливого соціуму та саморозвитку. При соціальному опитування можемо запропонувати наступні ідеї нематеріальних методів стимулювання мотивації:

1. День вільних думок для управлінського персоналу- виділяти один день на місяць коли можна проговорити усі аспекти праці які не задовільняються та у відкритій бесіді запропонувати шляхи вирішення;

2. Визнання та похвала- окрім публічного визнання на відео-конференціях, можна запровадити вручення грамот або подяк. Окрім матеріального заохочення яке використовує компанія для більш високоякісного обслуговування клієнтів, вручення таких нагород буде залишатись на все життя як пам’ять;

3. Проведення соціальних заходів та командних зборів- організація командних подій, вечірок, спортивних заходів або інших соціальних заходів може збільшити почуття приналежності та взаємодії в команді. Підприємство може заздалегідь оголошувати події і відповідно працівники підлатувавши власний графік можуть відвідати захід;

4. Надання можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень- залучення працівників до прийняття управлінських рішень та врахування їх думок та ідей може збільшити їхню відповідальність та залученість;

5. Забезпечення можливості працювати над проектами, що мають соціальну значимість- надання можливості працювати над проектами або ініціативами, спрямованими на покращення соціальної ситуації або допомогу спільності, може бути сильним мотиваційним чинником для працівників;

Враховуючи кількість штрафів від керівництва компанії, буде запропоновано зменшити їх, адже хоч у випадку не правильного рішення служб перевірок можна оскаржити та довести свою вірну роботу, деякі співробітники почувають себе на постійному контролі та не можуть достатньо вільно почувати себе на робочому місці.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було розглянуто різноманітні аспекти та методики стимулювання персоналу, які включають матеріальні та нематеріальні підходи. На підставі аналізу літературних джерел та практичних прикладів було виявлено, що ефективне управління стимулюванням персоналу включає в себе ряд ключових принципів, таких як індивідуальний підхід до співробітників, визнання та винагородження досягнень, створення стимулюючої робочої атмосфери та розвиток системи мотивації.

Було проведено теоретичне дослідження сутності та принципів управління стимулюванням персоналу, вивчено основні методи та інструменти стимулювання працівників. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку систем стимулювання персоналу в бізнес-організаціях, дослідженно вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування систем стимулювання. Проведено загальний аналіз системи стимулювання товариства з обмеженою відповідальністю «СРІБНА КРАЇНА», розроблено рекомендації щодо оптимізації даної системи з урахуванням специфіки та цілей діяльності. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу.

Матеріальні методи стимулювання, такі як премії, бонуси та інші фінансові винагороди, можуть бути ефективними для стимулювання конкретних досягнень та результатів. Однак нематеріальні методи, такі як визнання досягнень, можливості до розвитку та баланс між роботою та особистим життям, також відіграють ключову роль у забезпечені мотивації та задоволеності працівників.

Що стосується товариства з обмеженою відповідальністю «СРІБНА КРАЇНА», то керівництво цінує своїх працівників, забезпечує стабільні умови праці, заробітну плату, до якої працівники мають прагнути. У бізнес-організації досить розвинута система стимулювання за рахунок виплат премій, надбавок та

відпускних днів. Окрім матеріальних методів стимулювання, на високому рівні розвинуто нематеріальні заохочення, такі як: тренінги, корпоративи, навчальний онлайн майданчик для покращення свої навичок та знань, оналайн-конференції, оплата відпустки як в Україні, так і за кордоном. Існує дуже велика кількість штрафів для ефективної праці співробітників та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Хоч і компанія врахувала більшість методів стимулювання, у роботі також було запропоновано шляхи вирішення проблем, удосконалення існуючих та запровадження інноваційних методів стимулювання.

Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації систем стимулювання персоналу в бізнес-організаціях різних галузей діяльності, що сприятиме підвищенню мотивації працівників, покращенню їх результативності та, як наслідок, зростанню конкурентоспроможності компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В.І. Нормування праці / За ред.В.М.Данюка і В.М.Абрамова. — К.: ВІПОЛ, 1995.
2. Адамчук В.В., Герчикова І.Н. Мотивація трудової діяльності: навчальний посібник. К.: ІВЦ "Пріоритет", 2009. 224 с.
3. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58
4. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. — Львів, Світ, 1995.
5. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105
6. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
7. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214
8. Бродська О. Формування корпоративного духу. Секретарь-референт. 2008. №6. С. 38-41
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.
10. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації

працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.

11. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2006. 376 сГриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

12. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.

13. Горгорова В.В. Мотивація персоналу, стратегія мотивації, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, ефективність мотивації персоналу / В.В. Горгорова, Л.А. Кобіна // Інженерний Вісник. – 2013. – Т. 27, № 4. – С. 236

14. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

15. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв’язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193.

16. Навчальна платформа для співробітників. UNION GROUP- 2024: веб-сайт. URL: https://uniongroup.davintoo.com

17. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

18. Іванов С.В. Мотивація праці: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2004. 320 с.

19. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2010. № 628. С. 529–533.

20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

21. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с

22. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Міністерство освіти і науки України. Київський національний економічний університет, 2002.

23. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник: для студ. вищ. навч. закладів, що навчаються за спец. «Менеджмент організації», «Управління персоналом» / А. Я. Кибанов [и др.]; під ред. А. Я. Кибанова. – К.: Знання, 2012. – 523 с

24. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: підручник / А. Я. Кибанов, І. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; під ред. А. Я. Кибанова. – К.: Знання, 2010. –524 с.

25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.

26. Чернишова А. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства // «Молодий вчений» , № 6 (33), червень, 2016 р. С. 141-145

27. Шапіро С.А. Механізм формування ефективної матеріальної мотивації персоналу // Путівник підприємця. – 2011. – № 11. – С. 275-283.

28. Як організувати структуру підприємства: Актуальні види і формати. Школа бізнесу. Нова пошта- 07.07.2021: веб-сайт. URL: https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati

29. LIMITED LIABILITY COMPANY SRIBNA KRAINA (SRIBNA KRAINA, LLC): веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41748125/ (дата звернення 04.05.2024)

30. Union Group. Загальна інформація. LinkedIn Corporation, 2024: веб-сайт. URL: https://www.linkedin.com/company/uniongroupholdings/about/