

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва та маркетингу

Костенко Анастасія Олегівна

УДК 658.314: 330.3

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво та торгівля
(шифр і назва спеціальності)

Костенко А. О.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Устенко Андрій Олександрович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І.В. Перезовова
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

С. А. Побігун
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри І.В.

Перезовова

« » 20 року

**З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Костенко Анастасії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування мотиваційного механізму на підприємстві»

керівник роботи Устенко Андрій Олександрович, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ” 20 року №

2. Строк подання студентом роботи 11.12.2024р.

3. Вихідні дані до роботи положення і матеріали внутрішньої звітності підприємств, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму на підприємстві; Розділ 2. Аналіз мотиваційної системи ПП «Конекс-ІНІ»; Розділ 3. Розробка пропозицій з удосконалення мотиваційного механізму, Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи _____

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1, 2, 3 | Устенко Андрій Олександрович, д.е.н, професор | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської Роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1 | Розділ 1. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму на підприємстві | | виконано |
| 2 | Розділ 2. Аналіз мотиваційної системи ПП «Конекс-ІНІ» | | виконано |
| 3 | Розділ 3. Розробка пропозицій з удосконалення мотиваційного механізму | | виконано |
| 4 | Вступ | | виконано |
| 5 | Висновки | | виконано |
| 6 | Список використаних джерел | | виконано |
| 7 | Підготовка демонстраційного матеріалу | | виконано |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент _____
(підпис)

Костенко А. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Устенко А. О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано: «Формування мотиваційного механізму на підприємстві».

Метою магістерської роботи є розробка мотиваційного механізму на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ». В умовах високої конкуренції та економічної нестабільності мотивація працівників стає однією з основних складових для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ», яке функціонує в умовах високої конкуренції на ринку та економічної нестабільності. Підприємство займається наданням послуг у сфері інформаційних технологій, що вимагає високої кваліфікації працівників та їх постійного професійного розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти мотивації працівників, зокрема специфіка створення та реалізації мотиваційних механізмів в умовах малого підприємства, їх вплив на підвищення ефективності праці, задоволеність працівників та загальну конкурентоспроможність компанії.

Результатом дослідження стало формулювання низки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційної системи підприємства, зокрема: впровадження індивідуальних мотиваційних підходів, використання нових форм оцінки працівників, покращення внутрішньої комунікації та забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, мотиваційна система, ефективність праці, конкуренція, задоволеність працівників, підприємство, ПП «Конекс-ІНІ», рекомендації.

SUMMARY

The topic of the master's thesis is: "Formation of a motivational mechanism in an enterprise."

The aim of the master's thesis is to develop a motivational mechanism at the enterprise level of PP "Konex-INI." In conditions of high competition and economic instability, employee motivation becomes one of the key factors ensuring the stable functioning and development of the company.

The object of the research is the process of forming a motivational mechanism at PP "Konex-INI," which operates in a highly competitive market and under economic instability. The company provides services in the field of information technology, requiring highly skilled employees and their constant professional development.

The subject of the research includes the theoretical, methodological, and practical aspects of employee motivation, particularly the specifics of creating and implementing motivational mechanisms in small enterprises, their impact on increasing labor productivity, employee satisfaction, and the overall competitiveness of the company.

The result of the research was the formulation of a number of practical recommendations to improve the effectiveness of the company's motivational system, including the implementation of individual motivational approaches, the use of new employee evaluation forms, enhancing internal communication, and ensuring feedback with employees.

Keywords: motivation, motivational mechanism, motivational system, labor productivity, competition, employee satisfaction, enterprise, PP "Konex-INI," recommendations.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 14 |
| 1.1 Сутність та значення мотиваційного механізму в управлінні підприємством..... | 14 |
| 1.2 Теоретичні підходи до мотивації персоналу..... | 18 |
| 1.3 Роль мотивації в досягненні стратегічних цілей підприємства | 28 |
| Висновки до розділу 1..... | 37 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПП «КОНЕКС-ІНІ»..... | 38 |
| 2.1 Загальна характеристика компанії ПП «Конекс-ІНІ» | 38 |
| 2.2 Оцінка поточної мотиваційної системи на підприємстві..... | 43 |
| 2.3 Аналіз ефективності мотиваційних інструментів..... | 51 |
| Висновки до розділу 2..... | 54 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ | 55 |
| 3.1 Визначення цілей і завдань удосконалення мотиваційного механізму..... | 55 |
| 3.2 Розробка мотиваційних заходів для покращення продуктивності праці .. | 59 |
| 3.3 Оцінка впливу пропонованих змін на ефективність діяльності підприємства..... | 65 |
| Висновки до розділу 3..... | 69 |
| ВИСНОВКИ | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 73 |
| ДОДАТКИ | 79 |

| | | | | | | | | |
|-----------|------|-----------------|--------|------|--|--------------------------------|------|---------|
| | | | | | | МР.ПТМ - _____.00.000 ПЗ | | |
| Змн. | Лист | № докум. | Підпис | Дата | | Літ. | Арк. | Аркушів |
| Розроб. | | Костенко А. О. | | | Формування мотиваційного механізму на підприємстві | | 6 | 87 |
| Перевір. | | Устенко А. О. | | | | | | |
| Реценз. | | Побігун С. А. | | | | ІФНТУНГ, ст. гр. ПТМ – 23-1 | | |
| Н. контр. | | Василик О.Б. | | | | | | |
| Затверд. | | Перезовова І.В. | | | | | | |

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Актуальність дослідження формування мотиваційного механізму на підприємстві на сьогодні є надзвичайно високою, оскільки ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів, що визначають успіх компанії в умовах динамічного бізнес-середовища. У світлі глобалізації, швидкого розвитку технологій та цифровізації бізнесу, а також економічних, соціальних та політичних викликів, підприємства повинні постійно адаптувати свої мотиваційні стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність та забезпечити високу ефективність роботи своїх працівників. Особливо це актуально для українських компаній, які стикаються з численними труднощами, такими як економічна нестабільність, кризи, соціальні та політичні трансформації.

В умовах економічної кризи, викликаній військовими діями в Україні, пандемією COVID-19 та швидкими змінами в соціальній сфері, ефективна мотивація персоналу стає важливою умовою не тільки для підтримання високої продуктивності, але й для залучення та утримання кваліфікованих працівників. У цьому контексті мотиваційний механізм підприємства є необхідним інструментом для досягнення не лише фінансових результатів, але й стратегічних цілей розвитку організації.

Останнім часом мотивація працівників стає дедалі більш комплексною, і не обмежується лише фінансовими аспектами. Зростає важливість нематеріальних стимулів, таких як визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям. Зміни в мотиваційних підходах зумовлені не лише зовнішніми факторами, а й змінами в корпоративній культурі, а також у самих працівниках, які сьогодні більше звертають увагу на можливість реалізувати себе в компанії, а не лише на отримання фінансових винагород.

Науковці, такі як Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Данієлл Пінк, а також українські вчені — О. Василенко, О. Грішнова, Т. Клебанова, В.

Ковальчук, Л. Миколишин, і С. Бондаренко — значну увагу приділяють теоретичним аспектам мотивації та її ролі в управлінні персоналом. Абрахам Маслоу (1943) у своїй теорії ієрархії потреб наголошував на важливості задоволення базових потреб працівників, що є основою для подальшого мотивування їх до досягнення вищих цілей у роботі. Фредерік Герцберг (1959), у свою чергу, розробив двофакторну теорію мотивації, відповідно до якої необхідно враховувати не лише гігієнічні фактори (зарплата, умови праці), але й мотиваційні чинники (можливості для зростання, визнання, досягнення). Даніелл Пінк (2009) на основі сучасних досліджень мотивації працівників відзначає важливість трьох основних чинників для підвищення ефективності праці: автономії, майстерності та мети.

Згідно з дослідженнями українських вчених, таких як О. Грішнова та В. Ковальчук (2018), мотивація працівників в Україні має певні національні особливості, які зумовлені соціально-економічними умовами, рівнем розвитку корпоративної культури та соціальних стандартів. Водночас, праці О. Василенка та С. Бондаренка (2020) акцентують увагу на важливості застосування гнучких мотиваційних підходів, зокрема в малих і середніх підприємствах, що є основними суб'єктами економіки України.

Крім того, важливість теми підкреслюється численними дослідженнями вітчизняних і зарубіжних учених, які вивчають вплив різних факторів на ефективність мотивації працівників. Серед них можна відзначити роботи таких вчених, як Кевін Лейн Келлер, Девід Аакер, Річард Ламберт, які підкреслюють необхідність комплексного підходу до мотивації, що включає не тільки фінансові, але й психологічні та соціальні аспекти.

Таким чином, розвиток ефективних мотиваційних механізмів є критично важливим для забезпечення стійкості підприємств, особливо в умовах криз і економічної нестабільності, з якими стикається Україна. Це підтверджується значним обсягом наукових праць як на міжнародному, так і на вітчизняному рівнях. Однак, незважаючи на наявність теоретичних розробок, проблема адаптації мотиваційних стратегій до конкретних умов підприємств малого та

середнього бізнесу залишається недостатньо вивченою, що підкреслює актуальність обраної теми для магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка мотиваційного механізму на підприємстві на прикладі ПП «Конекс-ІНІ».

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи мотивації працівників та її значення для ефективної діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до формування мотиваційних систем в умовах українського бізнес-середовища;
- оцінити поточний стан мотиваційного механізму на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ»;
- виявити слабкі та сильні сторони мотиваційної системи компанії;
- розробити стратегії і рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму в компанії;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на продуктивність праці.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ», яке функціонує в умовах високої конкуренції на ринку та економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти мотивації працівників, зокрема специфіка створення та реалізації мотиваційних механізмів в умовах малого підприємства, їх вплив на підвищення ефективності праці, задоволеність працівників та загальну конкурентоспроможність компанії.

Інформаційною базою дослідження стали сучасні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, що висвітлюють питання мотивації, мотиваційних теорій, методів управління персоналом і мотиваційних стратегій для малих та середніх підприємств. До джерел інформації також належать практичні дані з внутрішньої документації ПП «Конекс-ІНІ», включаючи результати опитувань співробітників, фінансові звіти, внутрішні оцінки ефективності поточної мотиваційної системи. Також використовувались

відкриті джерела: статистичні дані, звіти консалтингових компаній, аналітичні матеріали, статті в профільних виданнях і інтернет-ресурсах.

Дослідження дозволило визначити ключові фактори, що впливають на ефективність мотиваційного механізму на підприємстві, розробити рекомендації для його удосконалення і підвищення результативності роботи персоналу, а також створити адаптивну модель мотивації, яка враховує особливості роботи малих підприємств в умовах економічної нестабільності та змін у потребах і вимогах працівників.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у магістерській роботі було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Історичний метод застосовувався для виявлення передумов формування мотиваційного механізму на підприємстві та дослідження його еволюції. Метод структурно-логічного аналізу використовувався для побудови логіки та структури дослідження, що охоплює етапи розвитку мотиваційної системи на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ». За допомогою методу морфологічного аналізу були визначені сутність основних понять, таких як «мотивація», «мотиваційний механізм», «мотиваційна система», та їхній вплив на продуктивність праці в контексті сучасного підприємництва. Абстрактно-логічний метод застосовувався для розробки концепції мотиваційного механізму на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ» та формулювання рекомендацій щодо його вдосконалення. Метод аналізу та синтезу використовувався для систематизації складових мотиваційної системи на підприємстві та інтеграції їх у єдиний мотиваційний механізм, що підвищує ефективність роботи персоналу. Методи статистичного аналізу та групування застосовувалися для дослідження сучасного стану мотиваційної системи підприємства, оцінки її ефективності та виявлення тенденцій у поведінці працівників. Метод експертного оцінювання використовувався для визначення ключових факторів, що впливають на ефективність мотивації, а також для оцінки можливостей покращення мотиваційної системи підприємства на основі думок фахівців. Метод SWOT-аналізу застосовувався для оцінки сильних і

слабких сторін існуючої мотиваційної системи, а також зовнішніх можливостей і загроз, що можуть впливати на її ефективність. Метод порівняльного аналізу використовувався для вивчення досвіду впровадження мотиваційних механізмів на інших малих підприємствах і порівняння їхніх результатів з практикою ПП «Конекс-ІНІ». Графічний метод був застосований для наочного представлення основних теоретичних і практичних положень, зокрема структури мотиваційної системи, результатів аналізу та запропонованих стратегій розвитку мотиваційного механізму на підприємстві. Застосування вищезазначених методів дозволило забезпечити комплексність та обґрунтованість дослідження, а також сприяло формулюванню практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму ПП «Конекс-ІНІ».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення мотиваційного механізму на підприємствах малого та середнього бізнесу. Основні результати дослідження включають такі нововведення:

- розроблено методичний підхід до формування мотиваційного механізму на підприємствах малого бізнесу, який враховує специфіку їх діяльності та обмежені ресурси, що дозволяє підвищити ефективність мотивації працівників та покращити їхню продуктивність;
- впроваджено модель мотиваційної системи, що поєднує традиційні підходи з новими методами, такими як гейміфікація та використання цифрових технологій для управління мотивацією, що забезпечує кращу взаємодію з працівниками та сприяє їхній більшій залученості в робочий процес;
- удосконалено методи оцінки ефективності мотиваційного механізму, зокрема через використання комплексних індикаторів, що дозволяють оцінити вплив мотивації на продуктивність, лояльність та задоволеність працівників;
- запропоновано нові підходи до інтеграції мотиваційних стратегій у стратегічне управління підприємствами, які дозволяють адаптувати

мотиваційні стратегії до специфічних умов малого та середнього бізнесу, що забезпечує гнучкість та адаптивність мотиваційної системи в умовах змін на ринку;

- розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційного механізму на підприємстві через застосування сучасних цифрових інструментів для збору та аналізу даних про мотивацію працівників, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в потребах персоналу.

Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності мотиваційного управління на підприємствах малого бізнесу та можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо адаптації мотиваційних стратегій у відповідності до зовнішніх та внутрішніх змін.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні підходи, розроблені в рамках дослідження, були адаптовані до умов діяльності ПП «Конекс-ІНІ». Це дозволяє підприємству ефективно формувати та реалізовувати мотиваційний механізм, який відповідає специфіці його бізнесу та сприяє покращенню результативності праці співробітників. Розроблені рекомендації включають визначення ключових мотиваційних факторів, впровадження ефективних систем оцінки працівників, а також механізмів для стимулювання їхньої активності та залученості в робочий процес.

Практичне значення роботи полягає також у розробці стратегії, яка дозволяє ПП «Конекс-ІНІ» підвищити рівень мотивації через комплексні заходи, що включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Одержані результати можуть бути використані для підвищення рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та покращення командної роботи. Окрім того, запропоновані методи оцінки ефективності мотиваційної стратегії дозволяють підприємству ПП «Конекс-ІНІ» адаптувати свої підходи в залежності від змін на ринку праці та потреб компанії.

Отримані результати були впроваджені на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ», що дозволило покращити мотиваційну систему, підвищити ефективність роботи персоналу та, як результат, зміцнити конкурентоспроможність компанії.

Апробація результатів досліджень. Основні теоретичні положення магістерської роботи апробовані на Міжнародній інтернет-конференції «Маркетинг інновацій. Інновації у маркетингу» (м. Бельсько-Бяла, Польща, 16 грудня 2024 р.) та Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (м. Запоріжжя, 16 грудня 2024 р.).

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 82 найменувань. Робота викладена на 87 сторінках, містить 2 таблиці та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення мотиваційного механізму в управлінні підприємством

Мотивація є основою ефективного управління підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, задоволення потреб працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Мотиваційний механізм підприємства представляє собою сукупність економічних, соціальних і психологічних факторів, які стимулюють співробітників до досягнення високих результатів та виконання завдань. Він має важливе значення для створення ефективної та стабільної роботи підприємства, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення гармонійного розвитку корпоративної культури [1].

Питання мотивації праці було предметом вивчення ще в античні часи. Проте системний підхід до мотивації з'явився лише на початку ХХ століття, коли зароджувалися перші концепції наукового управління. У 1900-х роках представники класичної школи управління, такі як Фредерік Тейлор, почали звертати увагу на значення матеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці. Тейлор вважав, що головним мотиватором для працівників є гроші, і саме вони повинні бути основним інструментом стимулювання праці [2].

Під час економічної революції ХХ століття соціальна психологія значно вплинула на теорії мотивації. Внесок вчених, таких як Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор і Герцберг, суттєво змінив погляд на мотивацію, розширивши розуміння цього процесу, додавши до матеріальних стимулів також нематеріальні фактори. Маслоу представив ієрархію потреб, яка передбачає, що людину можна мотивувати через задоволення різних рівнів потреб — від

фізіологічних до потреб самореалізації. Це стало основою для розробки більш складних і гнучких систем мотивації [3].

Важливу роль у розвитку теорії мотивації відіграла також теорія двох факторів Герцберга, який визначив, що існують гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) та мотивуючі фактори (досягнення, визнання). Згідно з цією теорією, відсутність гігієнічних факторів може призвести до демотивації, але самі по собі вони не є достатніми для того, щоб забезпечити високу мотивацію. Для цього необхідні мотивуючі фактори, які сприяють зростанню задоволення працівників від своєї роботи [4].

Мотиваційний механізм підприємства – це комплекс інструментів і методів, які сприяють стимулюванню працівників до досягнення організаційних цілей. Мотивація має різні форми, що охоплюють як матеріальні (заробітна плата, премії, соціальні пільги), так і нематеріальні (кар'єрне зростання, можливість самореалізації, визнання заслуг, покращення корпоративної культури). Це дозволяє розглядати мотиваційний механізм як багатогранний та динамічний інструмент, який постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах працівників [5].

Одним із основних завдань мотиваційного механізму є стимулювання працівників до виконання роботи з максимальною ефективністю та лояльністю до організації. Саме завдяки правильно побудованому мотиваційному механізму можна досягти високої продуктивності праці, зниження плинності кадрів, створення стійкого іміджу компанії та стабільного економічного зростання [6].

Сучасні підходи до мотивації ґрунтуються на інтеграції матеріальних і нематеріальних факторів. Оскільки кожна організація має свою специфіку, мотивація працівників повинна бути гнучкою і адаптованою до змін, що відбуваються як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Для цього важливо враховувати такі чинники, як рівень задоволення працівників від умов праці, особливості організаційної культури, а також економічну ситуацію в країні та галузі [7].

Один із сучасних підходів до мотивації персоналу полягає у впровадженні системи гнучких робочих умов, що дозволяє співробітникам оптимізувати свій робочий графік і час. Наприклад, флексибільність робочих годин, можливість працювати дистанційно або за умовами часткової зайнятості, є важливим фактором для залучення молодих кадрів та підвищення ефективності роботи. Такий підхід дає змогу покращити рівень мотивації через досягнення балансу між професійним та особистим життям працівників [8].

Механізм мотивації праці персоналу підприємства детальніше продемонстрований у Додатку А.

Важливу роль у сучасній мотивації відіграє індивідуальний підхід до кожного працівника, що дозволяє визначати потреби та бажання співробітників і адаптувати мотиваційні механізми під ці запити. Це також означає, що керівники повинні бути здатними вести конструктивний діалог з працівниками, підтримувати їх ініціативи, надавати можливості для розвитку, кар'єрного зростання та професійного навчання [9].

В Україні питання мотивації праці набуває особливої актуальності в умовах посткризового відновлення, де підприємства змушені шукати нові підходи для збереження конкурентоспроможності та залучення висококваліфікованих кадрів. У сучасних умовах важливо створювати системи мотивації, які б враховували специфіку національної економіки, соціальні та культурні особливості, а також зміни на ринку праці [10].

Вітчизняні підприємства все частіше звертаються до інноваційних підходів у сфері мотивації, таких як програми корпоративної соціальної відповідальності, надання соціальних пільг, стимулювання інтелектуальної власності працівників та інші методи, які сприяють формуванню лояльності до компанії [11].

Матриця мотиваційного механізму управління розвитком підприємства подана у Додатку Г.

Мотиваційний механізм має суттєве значення для стабільного розвитку підприємства. Він дозволяє забезпечити високий рівень залученості

працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їх продуктивності та зацікавленості у досягненні корпоративних цілей. Мотиваційні механізми допомагають формувати позитивний імідж компанії, покращують комунікацію між різними рівнями управління і сприяють створенню сприятливого психологічного клімату на робочому місці [12].

Правильне застосування мотиваційних стратегій дозволяє зменшити плинність кадрів, що є важливим аспектом у контексті зниження витрат на підбір нових співробітників та їх навчання. Окрім того, ефективна мотивація працівників дозволяє підприємству вийти на нові рівні розвитку, збільшити свою частку на ринку та зміцнити конкурентні позиції [13].

Класифікацію і зміст методів мотивації праці на підприємствах розглянуто у Додатку В.

Загалом, створення механізму мотивації працівників в організації полягає в процесі визначення основних форм та методів взаємодії між співробітником і організацією. Формування механізму мотивації праці подано на Рисунку 1.1.

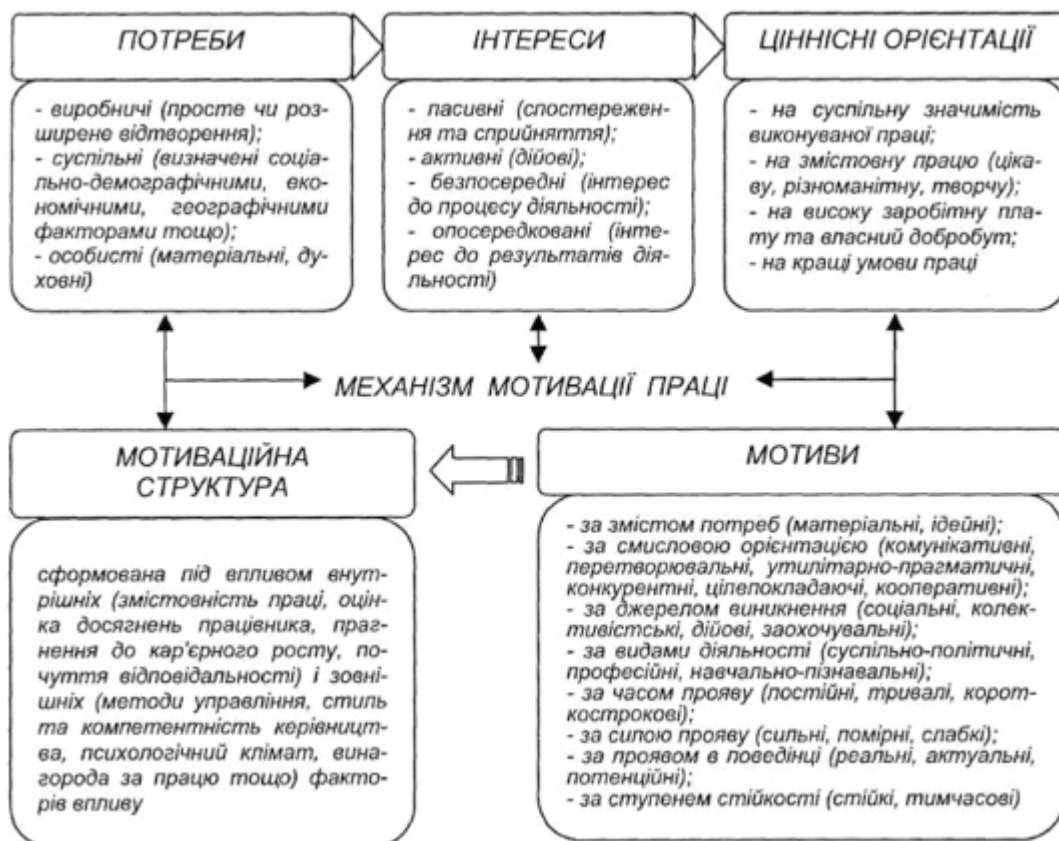


Рисунок 1.1 - Формування механізму мотивації праці

Джерело: складено автором на основі [20].

Мотиваційний механізм є однією з ключових складових управління підприємством, оскільки він дозволяє забезпечити ефективну роботу персоналу, досягнення високих результатів та сталий розвиток організації.

1.2 Теоретичні підходи до мотивації персоналу

Мотивація персоналу є важливою складовою управлінської діяльності будь-якого підприємства, оскільки без належного рівня мотивації важко досягти високих результатів у роботі та забезпечити ефективність управління. Різні теоретичні підходи до мотивації допомагають зрозуміти, які фактори впливають на мотивацію працівників та як їх застосовувати на практиці для досягнення найкращих результатів. Відсутність належної мотивації може призвести до зниження продуктивності праці, плинності кадрів і, як результат, до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Одним із перших теоретичних підходів до мотивації є ієрархія потреб Абрахама Маслоу, який на основі своїх досліджень сформулював теорію, згідно з якою мотивація людини залежить від задоволення певних потреб. Ієрархія потреб за А. Маслоу подана графічно на Рисунку 1.1.



Рисунок - 1.1 - Ієрархія потреб за А. Маслоу

Джерело: [18].

Маслоу вважає, що людина починає діяти для досягнення тих цілей, які відповідають її поточним потребам. Він визначив п'ять основних рівнів потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в самоповазі та потреби в самореалізації. За його теорією, якщо працівник не має задоволення на одному рівні, він не буде прагнути до задоволення вищих потреб, тому мотивація повинна бути спрямована на задоволення потреб на кожному рівні ієрархії. Це важливо для створення ефективної мотиваційної системи на підприємстві, оскільки в залежності від того, на якому рівні знаходиться працівник, можна застосовувати відповідні методи мотивації [1].

Однією з ключових теорій мотивації є також теорія X і Y Дугласа МакГрегора, яка описує дві різні установки щодо співробітників. Теорія X і Y Дугласа МакГрегора подана графічно на Рисунку 1.2.

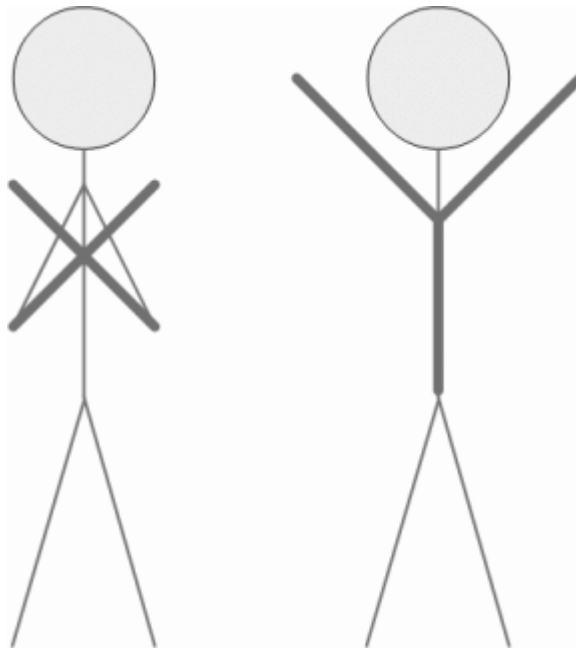


Рисунок - 1.2 Теорія X та Y Дугласа МакГрегора

Джерело: [63].

Ідея того, що ставлення менеджера до працівників безпосередньо впливає на їхню мотивацію, була запропонована Дугласом Макгрегором, професором управління Массачусетського технологічного інституту, у 1950-1960-х роках. У своїй книзі 1960 року «Людська сторона підприємства» Макгрегор окреслив дві основні теорії мотивації: Теорію X та Теорію Y, які описують різні підходи до управління персоналом і впливають на мотивацію працівників. Обидві теорії

ґрунтуються на тому, що менеджер має організувати ресурси компанії, включаючи людей, для досягнення максимальних результатів для підприємства. Проте основні припущення кожної з цих теорій кардинально відрізняються між собою.

Згідно з Теорією Х, робота є природно неприємною для більшості людей, і тому вони намагатимуться уникати її, коли буде така можливість. Це припущення ґрунтується на думці, що більшість працівників мають обмежені амбіції, не прагнуть до відповідальності і надають перевагу тому, щоб їм вказували, що робити. Згідно з Теорією Х, люди мають низький рівень творчості і уникають вирішення складних завдань. Мотивація працівників відбувається лише на фізіологічному рівні, коли задоволені базові потреби, такі як забезпечення безпеки та стабільного доходу.

Макгрегор вказує, що більшість працівників відчують потребу у контролі та керівництві, що також впливає з їхнього егоцентричного підходу до роботи. Це передбачає, що працівники потребують постійного контролю, мотивації за допомогою примусу та жорсткого моніторингу їхньої діяльності. У випадку застосування жорсткого підходу до мотивації через командування та контроль, працівники відчують напругу, ворожнечу і навіть саботаж, що призводить до зниження ефективності роботи.

Альтернативою є м'який підхід, який передбачає дозволяти працівникам більше свободи та надію на співпрацю, однак такий підхід часто призводить до низької мотивації через недостатньо значущі винагороди. Тому жоден із цих підходів не є оптимальним для досягнення високих результатів, оскільки вони не враховують справжні потреби працівників.

Макгрегор стверджував, що Теорія Х є обмеженою, оскільки не враховує потреби вищого рівня в ієрархії потреб Маслоу. Коли базові потреби задоволені, люди прагнуть до більш високих рівнів самореалізації, і при використанні Теорії Х ці потреби залишаються незадоволеними, що негативно впливає на мотивацію.

Теорія Y виходить з припущення, що робота може бути природно приємною і мотивуючою, якщо умови сприятливі. Згідно з цією теорією, працівники самі є мотивованими і здатні до самоуправління, коли мають можливість реалізувати свої творчі здібності. Люди будуть віддані організаційним цілям, якщо для цього надаються відповідні умови і винагороди, зокрема можливість самореалізації.

Макгрегор вважав, що більшість працівників можуть брати на себе відповідальність і вирішувати складні завдання, якщо організація створить сприятливу атмосферу. Згідно з Теорією Y, мотивація виникає тоді, коли організація забезпечує умови для розвитку працівників, де вони можуть впливати на прийняття рішень, ділитися своїми ідеями та активно брати участь у процесі роботи. Працівники, за цією теорією, можуть співпрацювати і досягати високих результатів, коли організація надає їм можливість для розвитку та підтримує індивідуальні потреби.

При цьому Макгрегор визнавав, що не всі працівники готові до такого рівня самоуправління, і на початкових етапах може знадобитися більш чітке керівництво та контроль. Однак по мірі розвитку організації і досягнення рівня зрілості, менеджери можуть делегувати більше відповідальності працівникам.

Основні принципи Теорії Y включають:

1. Децентралізація та делегування: в організаціях з меншим рівнем управлінської ієрархії менеджери можуть делегувати відповідальність і надавати працівникам більше свободи для прийняття рішень.
2. Розширення робочих місць: розширення обсягу роботи і можливостей дає працівникам більшу різноманітність і задоволення їхніх потреб.
3. Управління участю: активне залучення працівників до процесу прийняття рішень дає їм можливість впливати на робоче середовище та забезпечує розвиток творчого потенціалу.
4. Оцінка ефективності: участь у процесі самооцінки підвищує відданість і мотивацію працівників, оскільки вони бачать результат своєї праці.

Таким чином, за допомогою Теорії Y організація може створити середовище, в якому працівники мотивуються через досягнення своїх особистих потреб вищого рівня через свою роботу. Це може привести до постійного підвищення продуктивності та мотивації, оскільки працівники знайдуть глибший сенс у своїй роботі.

Теорія X і Теорія Y пропонують два різні підходи до управління, які можуть бути застосовані в залежності від конкретної ситуації і характеру організації. Макгрегор наголошував, що ідеальний підхід полягає в тому, щоб визнавати і враховувати різні потреби працівників та обирати найбільш ефективну стратегію управління, яка відповідатиме рівню зрілості і мотивації персоналу.

У середині 50-х років Фредерік Герцберг та його колеги розробили модель мотивації, що отримала назву "двофакторна теорія". Її основою стали результати соціологічного опитування серед інженерно-технічного персоналу, яке мало на меті з'ясувати: "Коли (в яких ситуаціях) ви відчували себе особливо добре після виконання службових обов'язків і навпаки?".

Зібрані відповіді дозволили Герцбергу побудувати теорію, що розрізняє два основні типи чинників: гігієнічні та мотиваційні.

Гігієнічні чинники стосуються оточуючого середовища, в якому виконуються робочі обов'язки. Якщо ці чинники відсутні або на недостатньому рівні, у працівника формується відчуття незадоволення. Однак їх наявність сама по собі не може стимулювати людину до досягнення більш високих результатів.

Мотиваційні чинники, в свою чергу, зосереджуються на самому характері і змісті роботи. Їх достатня присутність сприяє підвищенню задоволення від роботи і стимулює працівника до досягнення високих результатів.

Детальніше розглянемо їх у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Герцбергова теорія мотивації

| Гігієнічні чинники | Мотиваційні чинники |
|--|--|
| Політика організації та її втілення адміністрацією | Успіх |
| Умови праці | Кар'єра (просування по службі) |
| Заробітна плата | Визнання та схвалення результатів роботи |
| Мікроклімат у колективі | Ступінь делегування повноважень і відповідальності |
| Рівень безпосереднього контролю за роботою | Можливості творчого та професійного зростання |

Джерело: складено автором.

Згідно з теорією, гігієнічні чинники мають забезпечити мінімальні умови для праці. Проте їх присутність не веде до суттєвого підвищення мотивації. Однак їх відсутність призводить до незадоволення роботою. Водночас мотиваційні чинники, які стосуються таких аспектів, як визнання, можливість кар'єрного росту та самореалізація, є основними стимуляторами високої продуктивності.

Оцінка факторів, що впливають на продуктивність:

1. Фактори, що підвищують продуктивність:

- великі шанси на просування по службі;
- добрий зарібок;
- оплата праці, яка безпосередньо пов'язана з результатами;
- визнання та схвалення роботи;
- складні, цікаві завдання, що дозволяють розвивати здібності;
- робота, що вимагає творчого підходу і самостійного прийняття рішень;

- високий ступінь відповідальності.

2. Фактори, що роблять роботу привабливою:

- робота без значних стресів;
- зручний розпорядок;
- відсутність шуму та забруднення на робочому місці;
- робота з людьми, з якими є хороші стосунки;
- неформальні стосунки з керівництвом;

- поінформованість про стан справ у компанії;
- гнучкий графік роботи;
- додаткові пільги;
- справедливий розподіл робочого навантаження.

Для ефективного застосування теорії Герцберга організації повинні скласти перелік гігієнічних та мотиваційних чинників і дозволити працівникам визначити, що їм найбільше подобається, а також враховувати це в управлінні.

Однак теорія має й обмеження: працівники часто схильні приписувати позитивні результати своїм власним зусиллям, а негативні — об'єктивним, зовнішнім чинникам, що може спотворити їх оцінку ситуації.

Теорія очікувань Віктора Врума описує мотивацію як процес, у якому люди оцінюють ймовірність того, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату і чи буде цей результат відповідати їхнім очікуванням.

Теорія очікувань Віктора Врума подана графічно на Рисунку 1.3.



Рисунок - 1.3 Теорія очікувань Віктора Врума

Джерело: складено автором на основі [40].

Теорія очікувань, розроблена Віктором Врумом у 1964 році в його книзі "Work and Motivation", є основою для розуміння мотивації, яка не зосереджена на потребах людини, а розглядає мотивацію як процес раціонального прийняття рішень.

Вона стверджує, що наявність активної потреби є лише однією з умов мотивації людини для досягнення певного результату. Важливим є також те, чи сподівається людина, що її обраний тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби або отримання бажаного результату.

Очікування в рамках цієї теорії визначається як оцінка особистістю ймовірності здійснення певної події. Теорія очікувань фокусується на трьох

ключових взаємозалежностях: перша — витрати праці та результати ($VP - P$), що означає співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами; друга — результати та винагороди ($P - B$), яка вказує на очікування певних винагород або заохочень за досягнуті результати; третя — валентність, яка описує передбачуваний ступінь задоволення або незадоволення, що виникає від отриманої винагороди. Якщо валентність низька, то цінність винагороди для працівника буде невеликою, і його мотивація знижуватиметься.

Згідно з цією теорією, якщо значення будь-якої з трьох взаємозалежностей буде низьким, то мотивація буде слабкою, а результати праці низькими. Очікувані результати та винагороди мають ймовірний характер і варіюються від 0 до 1, що стосується і валентності. Формула мотивації виглядає таким чином: Мотивація = очікування того, що зусилля призведуть до бажаного результату \times очікування того, що результати забезпечать бажану винагороду \times очікування цінності винагороди (валентність).

Основні закономірності цієї моделі полягають у тому, що наявність певної потреби не є єдиною умовою мотивації. Людина повинна бути впевнена, що її поведінка призведе до бажаного результату. Якщо будь-який з цих елементів оцінюється як малоімовірний, то мотивація ослаблюється.

Методика застосування цієї моделі полягає в тому, щоб правильно зіставити винагороду з потребами співробітників, встановити чітке співвідношення між результатами праці та винагородою, яке буде залежати лише від ефективності роботи, і сформулювати реалістичні, але амбіційні очікування від підлеглих, допомагаючи їм зрозуміти, що вони можуть досягти бажаного результату за умови прикладання необхідних зусиль. Важливо також слідкувати за високим рівнем самооцінки підлеглих, їхнім рівнем делегованих повноважень, професійними знаннями та навичками [4].

Теорія справедливості Джона Адамса стверджує, що мотивація також залежить від того, наскільки працівники вважають свою винагороду справедливою порівняно з іншими. Люди схильні до порівняння своїх умов

праці та винагороди з іншими працівниками, і якщо вони вважають, що їхні зусилля не винагороджуються справедливо, це може призвести до демотивації. Важливою складовою цієї теорії є те, що мотивація співробітників залежить від їхнього сприйняття справедливості, а не від об'єктивних умов. Ось чому на підприємствах важливо забезпечити прозорість та справедливість у питаннях винагороди та кар'єрного розвитку [5].

Крім того, в останні роки розвивається підхід до мотивації, заснований на цифрових технологіях та інноваціях у сфері управління персоналом. Сучасні дослідження показують, що інструменти цифрового маркетингу, соціальні мережі та персоналізовані програми мотивації сприяють створенню гнучкої і адаптованої мотиваційної системи, що дозволяє підтримувати високий рівень зацікавленості працівників, незалежно від зовнішніх економічних умов. Підприємства використовують ці інструменти для створення більш персоналізованого підходу до кожного співробітника, що дозволяє більш ефективно управляти мотивацією на всіх рівнях організації [6].

Методи мотивації праці подібні до методів управління персоналом загалом. Серед них виділяються основні, що широко використовуються в управлінні різними об'єктами, такими як виробництво чи національна економіка. До них належать адміністративні, економічні, соціальні методи, а також різноманітні специфічні методи. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, повинно ґрунтуватися на принципах системного підходу та аналізу, щоб охоплювати весь кадровий склад компанії та забезпечувати узгодженість рішень на рівні підсистеми з урахуванням їх впливу на всю організацію. Також необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті рішень щодо співробітників.

Адміністративні методи характеризуються прямим впливом на об'єкт управління, орієнтуючись на такі мотиви, як важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати в компанії та культура трудової діяльності.

Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання працівників та колективів. Вони є частиною економічного механізму, що забезпечує ефективний розвиток компанії, створюючи систему мотивів і стимулів, яка спонукає співробітників до високих результатів праці.

Методи управління мотивацією персоналу подані на Рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Методи управління мотивацією персоналу

Джерело: складено автором на основі [30].

Загалом, теоретичні підходи до мотивації персоналу дозволяють краще зрозуміти, як впливати на мотивацію працівників і створювати ефективні системи управління персоналом. Усі ці теорії допомагають підприємствам визначити, які фактори є критичними для досягнення високої мотивації на різних етапах розвитку організації, і таким чином, підвищити ефективність бізнес-процесів.

1.3 Роль мотивації в досягненні стратегічних цілей підприємства

Мотивація має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки вона стимулює працівників до досягнення результатів, що відповідають вимогам і планам організації. Вона допомагає не тільки у формуванні ефективних робочих процесів, але й забезпечує підтримку корпоративної культури, створюючи умови для підвищення продуктивності праці та досягнення інновацій. Роль мотивації в контексті стратегічного управління є багатогранною і безпосередньо впливає на ефективність підприємства на різних етапах розвитку.

Мотивація працівників є рушійною силою, яка дозволяє організаціям рухатися вперед і адаптуватися до змінних умов ринку. Проте важливо зазначити, що для ефективного досягнення стратегічних цілей мотивація повинна бути збалансованою і відповідати кільком ключовим аспектам:

1. Зв'язок між індивідуальними цілями та цілями підприємства є важливим аспектом для досягнення успіху в стратегії організації. Мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні цього зв'язку, адже вона допомагає співробітникам орієнтуватися на спільні цілі та бути більш продуктивними в їх досягненні. Коли особисті цілі співробітників гармонізуються з організаційними цілями, це сприяє покращенню якості роботи, підвищенню ефективності та досягненню результатів, що відповідають стратегічним завданням підприємства.

Для цього важливо створити систему мотивації, яка б забезпечила максимальне задоволення потреб працівників, що в свою чергу стимулює їх до досягнення організаційних цілей. Маслоу [7] підкреслює, що для ефективної мотивації необхідно враховувати базові потреби працівників, починаючи від фізіологічних і до потреб у самовираженні, що допомагає не лише підтримувати інтерес до роботи, а й зберігати орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Цей підхід дозволяє створити сприятливе середовище для досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей, що, в свою чергу, впливає на загальний успіх організації.

2. Підвищення продуктивності та ефективності є одними з основних завдань кожного підприємства, оскільки це безпосередньо впливає на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Важливою складовою цього процесу є мотивація працівників, оскільки вона забезпечує умови для збільшення їх продуктивності та відданості до виконання завдань, що відповідають організаційним цілям. Мотивація має вирішальне значення для розвитку підприємства, оскільки вона стимулює працівників до покращення результатів їхньої діяльності та оптимізації робочих процесів.

Програми мотивації, які включають різноманітні заохочення та винагороди, відіграють значну роль у досягненні високої продуктивності. Вони можуть включати як матеріальні винагороди (бонуси, премії, підвищення зарплат), так і нематеріальні (похвала, визнання, можливості для кар'єрного росту). Такі програми створюють у працівників відчуття цінності їхньої роботи, що підвищує їхню зацікавленість і відповідальність у виконанні завдань.

Методи мотивації співробітників можуть бути дуже різноманітними і залежать від рівня розвитку системи мотивації в компанії, загальної структури управління та особливостей діяльності самої фірми. Серед основних механізмів, які сприяють підвищенню трудової активності, можна виділити такі:

- фінансове заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні методи.

Одним з найбільш популярних методів матеріального заохочення є індивідуальна премія. Вона повинна виплачуватися один раз на рік, оскільки частіше її надання може призвести до того, що премія стане частиною звичайного заробітку і втратить свою стимулюючу функцію. Важливо завчасно визначити відсоток премії, що базується на результатах роботи співробітника за

рік. Зазвичай премія складає не менше 30% від основної зарплати: для нижчого керівництва вона може бути в межах 10-30%, для середнього рівня – 10-40%, для вищого керівництва – 15-50%.

Методи мотиваційного механізму мотивації працівників детальніше подані на Рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Методи мотиваційного механізму мотивації працівників.

Джерело: складено автором на основі [22].

Детальніше методи нематеріальної мотивації подані у Додатку Г.

Згідно з дослідженнями Герцберга [8], існують два основні типи факторів, що визначають мотивацію працівників: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори включають умови праці, зарплату, безпеку, які важливі для уникнення незадоволення, але не здатні підвищити продуктивність. Мотиваційні фактори, в свою чергу, безпосередньо впливають на підвищення продуктивності, оскільки вони зосереджені на самих досягненнях, розвитку працівника і його

задоволеності від роботи. Підвищення рівня мотивації через ці фактори сприяє зменшенню витрат, оскільки співробітники працюють ефективніше, оптимізуючи процеси та знижуючи кількість помилок і неефективних дій.

Крім того, стимулювання працівників через системи винагород і заохочень допомагає зберігати високий рівень лояльності до компанії, що є важливим для зниження плинності кадрів та забезпечення стабільності в організації. Отже, правильно розроблена система мотивації є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства.

3. Мотивація не лише стимулює працівників до виконання поточних завдань, але й відіграє важливу роль у здатності підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. В умовах швидких змін у технологіях, ринкових умовах та соціальних вимогах організації повинні постійно впроваджувати інноваційні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними. Мотивація стає ключовим чинником, який дозволяє організаціям ефективно впроваджувати ці зміни.

Інновації потребують творчого підходу та активної участі працівників у процесі генерування ідей і пошуку нових рішень. Коли співробітники мотивовані, вони готові більше вкладати в роботу, пропонувати нові ідеї та ініціативи, що допомагає організації реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Програми, що мотивують працівників до інноваційної діяльності, створюють середовище, в якому зміни не сприймаються як загроза, а, навпаки, як можливість для розвитку та досягнення нових цілей.

МакГрегор [6] наголошує, що мотивовані працівники є більш схильними до участі в процесах інновацій. Вони не тільки приймають зміни, а й активно сприяють їх впровадженню, оскільки бачать у цьому можливість для самовираження, розвитку кар'єри та досягнення особистих успіхів. Важливим аспектом є також те, що зацікавленість у зміні і впровадженні нововведень дозволяє організації швидше адаптуватися до змін на ринку та змінювати стратегії для досягнення довгострокових цілей.

Надання можливості працівникам брати участь в інноваційних процесах також сприяє зміцненню корпоративної культури, яка сприяє взаємодії між різними відділами і рівнями організації. Працівники почуваються важливою частиною команди, що відповідає за майбутній розвиток компанії. Це створює середовище, в якому кожен співробітник відчуває свою значущість і відповідальність за успіхи підприємства.

Таким чином, мотивація сприяє не тільки підвищенню ефективності поточної роботи, але й забезпечує гнучкість організації, дозволяючи їй швидко реагувати на зміни і впроваджувати інноваційні рішення, що є основою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

4. Розвиток корпоративної культури та комунікації є одним з ключових факторів, що впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для забезпечення ефективного управління і досягнення довгострокових цілей важливо не лише наявність чіткої стратегії, але й створення середовища, де кожен працівник відчуває свою причетність до спільного успіху. Мотивація є тим чинником, що безпосередньо впливає на ефективність комунікації та розвиток корпоративної культури.

Мотивовані працівники демонструють вищу зацікавленість у взаємодії з колегами, обміні ідеями та підтримці корпоративних ініціатив, що сприяє створенню атмосфери співпраці і взаємної підтримки. Вони більше готові брати участь у спільних проектах, виступати з ініціативами щодо покращення процесів і активно залучатися до вирішення проблем, що виникають. Це підвищує рівень ефективності комунікації в організації та дозволяє реалізовувати стратегію компанії більш ефективно.

Корпоративна культура, у свою чергу, є основою для формування внутрішніх стандартів, норм і цінностей, які підтримують співпрацю між працівниками. Важливим аспектом є те, що корпоративна культура повинна бути сформована на основі взаємоповаги, відкритості та чесності. Мотивовані працівники, що мають високий рівень задоволення від своєї роботи, активно підтримують цю культуру, оскільки відчувають, що їхня участь у розвитку

організації приносить не тільки особисте задоволення, а й користь для загального успіху.

Відкритий діалог в організації є важливою частиною цього процесу. Коли працівники відчують, що їхні думки і ідеї враховуються, а їхня думка важлива для керівництва, це створює атмосферу довіри і взаєморозуміння. Це підвищує мотивацію до виконання своїх обов'язків, оскільки працівники розуміють, що їхня робота має значення і що їхні ідеї можуть призвести до позитивних змін в організації. Таким чином, підтримка відкритої комунікації та розвиток корпоративної культури є важливими складовими мотиваційної стратегії, що дозволяє підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей.

Мотивація також сприяє підвищенню рівня залученості працівників до корпоративних ініціатив, таких як участь у волонтерських програмах, тренінгах або заходах, що стимулює розвиток спільної корпоративної ідентичності. Керівництво повинно активно підтримувати такі ініціативи, створюючи відповідні умови для взаємодії працівників на всіх рівнях організації.

Таким чином, наявність правильно мотивованих співробітників, які активно підтримують корпоративні цінності і ідеї, допомагає не тільки забезпечити гармонійне функціонування організації, але й забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей. Комунікація та розвиток корпоративної культури дозволяють створити середовище, в якому всі працівники відчують свою важливість і відповідальність за успіхи компанії, що в кінцевому підсумку призводить до високої ефективності роботи та досягнення корпоративних цілей.

5. Управління змінами та стійкість організації є критично важливими аспектами для досягнення успіху в умовах швидкоплинного і нестабільного ринку. У таких умовах підприємства постійно змінюють свої стратегії, моделі управління та робочі процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Водночас зміни, які відбуваються в організації, можуть спричиняти

невизначеність і стрес серед працівників. Саме тому ефективне управління змінами залежить від рівня мотивації співробітників.

Мотивація відіграє ключову роль у процесі адаптації працівників до змін. Коли співробітники налаштовані на позитивне сприйняття змін і готові до нових викликів, вони можуть ефективно виконувати нові завдання та долати труднощі, що виникають під час трансформацій. Мотивація дозволяє не лише підтримувати високий рівень зацікавленості в нових процесах, але й сприяє активному залученню працівників до реалізації змін.

Види мотивації подано на Рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Види мотивації

Джерело: складено автором на основі [29].

Важливим аспектом є те, що мотивовані працівники готові швидше адаптуватися до нових умов, оскільки вони розуміють, що зміни можуть призвести до покращення їхньої роботи і створення нових можливостей. Це може включати як нові навички, так і можливості для кар'єрного росту або більш цікаві умови праці. Мотивація до змін дозволяє мінімізувати опір і сприяє створенню атмосфери підтримки серед співробітників, що важливо для стабільності організації.

Згідно з дослідженнями, коли працівники відчувають, що їхні інтереси враховуються під час змін і що вони мають можливість впливати на цей процес,

рівень стійкості організації значно підвищується. У свою чергу, цей процес підвищує корпоративну згуртованість, адже співробітники бачать свою роль у формуванні майбутнього підприємства. Це також сприяє розвитку внутрішніх лідерів, які можуть допомогти в управлінні змінами серед своїх колег.

Для забезпечення стійкості підприємства необхідно розвивати корпоративну культуру, яка підтримує постійну готовність до змін. Мотивовані працівники є важливими агентами змін у компанії. Вони здатні швидко адаптуватися до нових умов і працювати над досягненням стратегічних цілей навіть під час нестабільних ринкових умов. Лідери організації повинні забезпечувати правильне розуміння і підтримку змін серед працівників, щоб вони не лише сприймали зміни як необхідність, але й як можливість для власного розвитку і досягнення більших результатів.

В умовах ринкової турбулентності ефективне управління змінами з використанням мотиваційних підходів є важливим для забезпечення стійкості організації. Проте варто зазначити, що для підтримки високого рівня мотивації важливо створювати в організації чітку і послідовну стратегію комунікацій, яка дозволить працівникам не лише зрозуміти необхідність змін, а й активно долучитися до їхнього впровадження.

Один із важливих аспектів, який підвищує стійкість організації, — це забезпечення співробітників постійним навчанням і розвитком, що дозволяє їм адаптуватися до змін та забезпечує постійну готовність до майбутніх трансформацій. Інвестиції в навчання та розвиток працівників є ключовими для підтримки високої мотивації та здатності організації ефективно реагувати на зміни.

Загалом, мотивовані співробітники допомагають організації бути гнучкою і стійкою, оскільки вони здатні адаптуватися до нових викликів, підтримувати корпоративні цінності та активно долучатися до процесів змін, що дозволяє забезпечити стійкість підприємства в умовах турбулентності ринку.

Мотивація є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності роботи персоналу, створюючи умови для підвищення продуктивності, стимулювання інноваційної діяльності, формування лояльності працівників та їх адаптації до постійних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Сучасні умови ведення бізнесу, які характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю економічного середовища та динамічними змінами, вимагають особливого підходу до формування мотиваційного механізму. Від якості розробленої системи мотивації залежить не лише ефективність поточних операцій, але й довгостроковий розвиток компанії, її стійкість на ринку та конкурентоспроможність.

Ефективна мотиваційна система сприяє активному залученню працівників до досягнення стратегічних цілей, підвищує їхню ініціативність та відповідальність. Завдяки правильним мотиваційним інструментам можна досягти максимального розкриття потенціалу кожного співробітника, забезпечивши як індивідуальні успіхи, так і колективний результат.

Таким чином, мотивація виступає фундаментальним чинником стабільності, інноваційності та успішного функціонування підприємства в сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

Мотивація є одним з основних факторів, що визначають ефективність досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона не лише сприяє досягненню поточних результатів, але й підтримує адаптацію організації до змін та інновацій. Без належної мотивації, навіть найбільш ефективні стратегії можуть залишитися нереалізованими, оскільки відсутність залученості персоналу до процесу змін знижує ймовірність успіху.

Підвищення мотивації співробітників дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Учасники організаційного процесу, коли відчують підтримку своїх потреб і очікувань, працюють з більшою віддачею, що, в свою чергу, веде до кращих результатів та реалізації стратегічних цілей компанії. Важливим аспектом мотивації є взаємозв'язок між індивідуальними цілями співробітників і цілями підприємства. Якщо персонал розуміє, що його досягнення і професійний розвиток є частиною загального успіху організації, це сприяє формуванню сильної корпоративної культури.

Інновації та зміни в організації є необхідними для підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах постійно змінюваного ринку. Мотивація співробітників для участі в інноваційних процесах та підтримки змін дозволяє організації швидше адаптуватися до нових умов і реалізувати нові ідеї, що сприяє сталому розвитку. Працівники, які відчують свою залученість до інноваційних ініціатив, більш охоче пропонують нові рішення та активно працюють над вдосконаленням продуктів чи послуг компанії.

Отже, для успішного досягнення стратегічних цілей підприємства важливо враховувати роль мотивації у всіх аспектах організаційної діяльності. Мотиваційні механізми повинні бути інтегровані в стратегію управління, сприяючи не лише досягненню поточних результатів, але й розвитку організації в умовах швидко змінюваного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПП «КОНЕКС-ІНІ»

2.1 Загальна характеристика компанії ПП «Конекс-ІНІ»

Приватне підприємство «Конекс-ІНІ» (код ЄДРПОУ 33426536) було зареєстровано 16 березня 2005 року. Юридична особа має статутний капітал у розмірі 1 100,00 грн. Уповноваженою особою підприємства є Перезовова Ірина Володимирівна [82].

Місія ПП «Конекс-ІНІ» полягає у наданні високоякісних послуг у сфері бухгалтерського обліку, аудиту та консультування з питань оподаткування, що сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Компанія орієнтується на інноваційні підходи у своїй діяльності, що дозволяють клієнтам оптимізувати фінансові та податкові процеси.

Основними стратегічними цілями є:

- зміцнення позицій на ринку консалтингових послуг;
- розширення асортименту наданих послуг, включаючи нові напрямки;
- оптимізація процесів та впровадження цифрових технологій в управлінні та консультуванні;
- підтримка стабільних партнерських відносин та залучення нових клієнтів.

ПП «Конекс-ІНІ» спеціалізується на консалтингових послугах у таких галузях:

- бухгалтерський облік та аудит (код 69.20);
- консультування з питань оподаткування та інформатизації (код 62.02);
- консультування з комерційної діяльності та керування (код 70.22);
- дослідження в сфері суспільних і гуманітарних наук (код 72.20);
- дослідження ринку та громадської думки (код 73.20);
- інша професійна діяльність (код 74.90);
- допоміжна діяльність у сфері освіти (код 85.60) [82].

Ці напрямки дозволяють компанії надавати комплексні послуги для підприємств різних масштабів та сфер діяльності, враховуючи специфіку кожного клієнта.

1. Бухгалтерський облік та аудит (код 69.20)

ПП «Конекс-ІНІ» здійснює ведення бухгалтерського обліку для підприємств різних форм власності та галузей. Це включає складання фінансових звітів, облік доходів та витрат, а також забезпечення точності облікових записів відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку. Компанія також надає послуги з проведення аудиту фінансових звітів, перевірки відповідності облікових записів вимогам законодавства та рекомендацій з покращення фінансової звітності. Завдяки цим послугам підприємства можуть отримати прозорість у фінансових операціях, забезпечити відповідність нормативним вимогам та підвищити ефективність управління фінансами.

2. Консультування з питань оподаткування та інформатизації (код 62.02)

Консультації з оподаткування включають допомогу в оптимізації податкових зобов'язань, виборі податкової системи, складанні податкової звітності та наданні консультацій з податкових спорів і перевірок. Спеціалісти ПП «Конекс-ІНІ» допомагають розробляти податкові стратегії, що дозволяють зменшити податкове навантаження і уникнути санкцій з боку податкових органів. У сфері інформатизації компанія надає послуги з автоматизації облікових процесів, розробки та впровадження програмного забезпечення для ведення бухгалтерії та податкової звітності, а також інтеграції інформаційних систем для ефективного управління даними.

3. Консультування з комерційної діяльності та керування (код 70.22)

ПП «Конекс-ІНІ» надає консультації з управлінських і комерційних питань, зокрема в сфері стратегічного управління, бізнес-планування та оптимізації бізнес-процесів. Це включає розробку ефективних стратегій для підприємств, які дозволяють підвищити їх конкурентоспроможність,

оптимізувати витрати та досягти стійкого зростання. Крім того, компанія допомагає в управлінні проектами, аналізує можливості для розширення ринку і покращення взаємодії з клієнтами.

4. Дослідження в сфері суспільних і гуманітарних наук (код 72.20)

Послуги в цій сфері включають науково-дослідницькі роботи в області соціальних наук, таких як психологія, соціологія, педагогіка, культурологія тощо. ПП «Конекс-ІНІ» проводить аналіз суспільних тенденцій, вивчає вплив різних факторів на соціальні процеси і допомагає в розробці рекомендацій для організацій, що працюють у цих сферах. Це дозволяє підприємствам краще розуміти соціальні виклики та можливості для розвитку у відповідних контекстах.

5. Дослідження ринку та громадської думки (код 73.20)

ПП «Конекс-ІНІ» проводить маркетингові дослідження, що включають оцінку ринку, аналіз конкурентного середовища, вивчення споживчих уподобань і потреб. Компанія також здійснює аналіз громадської думки за допомогою різних методів збору даних, таких як опитування, фокус-групи та глибинні інтерв'ю. Ці дослідження допомагають клієнтам компанії розуміти настрої споживачів і адаптувати свої стратегії до змін на ринку.

6. Інша професійна діяльність (код 74.90)

Цей напрямок включає широкий спектр послуг, що не підпадають під інші категорії, але є важливими для підприємств. ПП «Конекс-ІНІ» надає консультації з різних аспектів професійної діяльності, таких як наукові дослідження, розробка технічних і правових документів, а також допомога в питаннях сертифікації та стандартизації. Компанія також здійснює консультування з питань управління знаннями та впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності бізнесу.

7. Допоміжна діяльність у сфері освіти (код 85.60)

ПП «Конекс-ІНІ» займається організацією навчальних програм і тренінгів для підприємств і їх працівників, які спрямовані на підвищення кваліфікації в різних сферах бізнесу. Це включає навчання з бухгалтерії, оподаткування,

управління проектами, маркетингу, а також спеціалізовані курси для розвитку професійних навичок. Компанія також займається підготовкою програм для сертифікаційних курсів та інших освітніх заходів, що дозволяє клієнтам покращити кваліфікацію свого персоналу та адаптуватися до змін на ринку [82].

Ці напрямки діяльності ПП «Конекс-ІНІ» дозволяють компанії надавати високоякісні послуги в різних сферах, підтримуючи підприємства у досягненні їхніх стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності та розвитку.

ПП «Конекс-ІНІ» є успішною компанією, яка постійно працює над розширенням своїх можливостей і покращенням результатів діяльності. Завдяки різноманітним консалтинговим послугам, підприємство займає стабільну позицію на ринку, що дозволяє йому залучати нових клієнтів та партнерів. Компанія надає професійні послуги, що охоплюють різні сфери бізнесу, зокрема бухгалтерський облік, аудит, консультування з питань оподаткування, маркетингові дослідження та освітні програми, що дозволяє їй забезпечувати стабільний грошовий потік і покращувати фінансові показники.

Фінансові відомості щодо ПП «Конекс-ІНІ» вказують на те, що компанія підтримує здоровий фінансовий стан, який дозволяє інвестувати в розширення послуг і розвитку нових напрямів діяльності. Розмір статутного капіталу компанії становить 1 100,00 гривень, що є основним фінансовим активом підприємства. Цей капітал забезпечує компанії достатній рівень фінансування для здійснення повсякденної діяльності, а також для інвестування в інноваційні проекти, розробку нових послуг і удосконалення існуючих [82].

Завдяки високій ефективності внутрішнього управління та стратегічним крокам у плануванні, ПП «Конекс-ІНІ» здатне забезпечувати стабільне зростання доходів. Компанія постійно оптимізує свої витрати та інвестує в модернізацію, що дозволяє їй утримувати конкурентоспроможність на ринку консалтингових послуг. Впровадження нових технологій та постійне вдосконалення процесів є основними факторами, що забезпечують їй стабільне фінансове становище та можливість для розвитку в майбутньому.

Згідно з останніми фінансовими звітами, компанія демонструє позитивну динаміку щодо збільшення доходів від надання послуг, а також веде активну роботу над підвищенням рівня фінансової стійкості та ефективності управління грошовими потоками. Це дозволяє ПП «Конекс-ІНІ» не лише успішно виконувати поточні зобов'язання, але й розширювати свою діяльність на нові ринки, зокрема в сфері інформатизації та освітніх послуг.

Фінансова звітність підприємства є важливим інструментом для оцінки його економічного стану та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Аналіз фінансових показників ПП «Конекс-ІНІ» за останні три роки дозволяє зрозуміти основні тенденції в його діяльності та визначити слабкі і сильні сторони фінансового управління.

Детальну фінансову звітність подано на Рис. 2.1.

| | 2023 | 2022 | 2021 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Дохід | 66 500 ₴ | 54 600 ₴ | 96 000 ₴ |
| Чистий прибуток | -34 100 ₴ | -41 800 ₴ | -30 100 ₴ |
| Активи | 72 500 ₴ | 55 100 ₴ | — |
| Зобов'язання | 289 200 ₴ | 237 700 ₴ | — |
| Кількість співробітників | 5 | 3 | — |

Рисунок 2.1 – Фінансова звітність ПП «Конекс-ІНІ»

Джерело: складено автором на основі [82].

За 2023 рік дохід підприємства склав 66 500 грн, що є значним зростанням порівняно з 2022 роком (54 600 грн), але є зниженням у порівнянні з 2020 роком, коли дохід складав 145 200 грн. Падіння доходу на 54% у порівнянні з 2020 роком може бути наслідком різних факторів, таких як скорочення обсягів наданих послуг, економічна ситуація або зміни на ринку. Чистий прибуток за 2023 рік становить -34 100 грн, що є поліпшенням у порівнянні з попереднім роком (-41 800 грн), однак підприємство продовжує працювати зі збитками. Збільшення збитків у порівнянні з 2020 роком, коли

чистий прибуток складав -18 900 грн, свідчить про необхідність перегляду стратегії ведення бізнесу та оптимізації витрат.

Активи компанії за останні три роки зросли з 42 200 грн у 2020 році до 72 500 грн у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку у розвитку підприємства та збільшення вартості його майна чи активів. Проте значне зростання зобов'язань — з 0 грн у 2020 році до 289 200 грн у 2023 році — підвищує фінансові ризики компанії, оскільки залучення боргових зобов'язань може мати вплив на ліквідність та стабільність підприємства. Кількість працівників зросла до 5 осіб у 2023 році порівняно з 3 працівниками у 2022 році, що може свідчити про розширення бізнесу та потребу в додатковому персоналі. Однак збільшення чисельності працівників супроводжується додатковими витратами на заробітну плату та соціальні виплати [82].

Загалом, аналіз фінансової звітності ПП «Конекс-ІНІ» свідчить про наявність позитивних змін, таких як зростання активів і доходів, однак підприємство все ще стикається з проблемами, пов'язаними із збитками та збільшенням зобов'язань. Для покращення фінансової ситуації підприємству необхідно працювати над оптимізацією витрат, зменшенням боргових зобов'язань і збільшенням доходів через впровадження нових стратегій розвитку та пошук додаткових джерел доходу.

2.2 Оцінка поточної мотиваційної системи на підприємстві

Мотивація працівників є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки впливає на продуктивність, якість роботи та рівень задоволеності персоналу. Для оцінки ефективності мотиваційної системи на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ» важливо розглянути основні складові її структури, а також виявити сильні й слабкі сторони існуючої системи.

На даному етапі підприємство застосовує комбіновану мотиваційну систему, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників. Система мотивації на ПП «Конекс-ІНІ» складається з кількох

ключових елементів, серед яких: заробітна плата, премії, бонуси, корпоративні заходи, а також можливості для професійного розвитку.

1. Заробітна плата

Заробітна плата є основним матеріальним стимулом для працівників, оскільки вона є безпосереднім відображенням винагороди за виконану роботу та забезпечує фінансову стабільність працівників. У ПП «Конекс-ІНІ» заробітна плата визначається в залежності від виконаних завдань, особистих досягнень працівника та його загального внеску в діяльність компанії. Однак варто відзначити, що на підприємстві заробітна плата формується з огляду на фінансові можливості компанії, що, в свою чергу, обмежує її конкурентоспроможність на ринку праці [34].

Заробітна плата є важливим фактором мотивації, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень задоволення працівників від їхньої роботи. У ПП «Конекс-ІНІ» структура заробітної плати базується на двох основних компонентах: фіксованій частині та змінній, яка може залежати від результатів роботи або досягнення конкретних цілей. Фіксована частина зарплати, як правило, стабільна, однак її рівень часто не відповідає середньому рівню на ринку для подібних спеціальностей, що викликає певне незадоволення серед співробітників.

Змінна частина заробітної плати включає премії, бонуси та інші форми заохочення, які виплачуються залежно від досягнутих результатів або виконаних завдань. Однак через обмеженість фінансових ресурсів підприємства ці додаткові виплати не завжди можуть бути достатньо значними для створення додаткових стимулів для працівників. Це часто призводить до того, що співробітники компанії порівнюють свою зарплату з пропозиціями інших компаній на ринку праці і виявляють, що рівень їх заробітної плати не є достатнім для підтримки їхнього матеріального добробуту на конкурентному рівні [65].

Недостатній рівень заробітної плати може стати причиною високого рівня плинності кадрів, оскільки працівники шукають кращі умови праці в інших

компаніях. Водночас це може призвести до зниження лояльності працівників та зменшення їхньої мотивації до досягнення високих результатів.

Враховуючи ці фактори, важливо відзначити, що для покращення мотивації працівників необхідно знижувати відставання в рівні заробітної плати від ринкового рівня, адже це дозволить забезпечити більшу стабільність у колективі та підвищить рівень залученості працівників до діяльності компанії. Однак для цього необхідно знайти баланс між можливостями підприємства та вимогами працівників щодо рівня винагороди, що є важливим завданням для керівництва підприємства.

2. Кар'єрне зростання

Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання є важливим аспектом мотивації для багатьох працівників, оскільки надає їм шанс реалізувати свої амбіції, отримати нові знання та навички, а також підвищити свій соціальний статус у компанії. У ПП «Конекс-ІНІ» існують певні можливості для підвищення кваліфікації працівників, зокрема через участь у тренінгах, семінарах і навчальних курсах. Ці заходи сприяють розвитку професійних навичок і знань, що допомагає співробітникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та покращувати свою ефективність у виконанні робочих обов'язків [54].

Однак одним із основних обмежень мотивації в цій сфері є відсутність чітко визначеної системи кар'єрного росту в компанії. Незважаючи на можливості для навчання та розвитку, працівники не завжди мають ясне розуміння того, як вони можуть рухатись кар'єрною драбиною. Відсутність чіткої і прозорої стратегії просування по службі може спричиняти відчуття невизначеності серед співробітників, що, в свою чергу, знижує їхню мотивацію до подальшого розвитку та досягнення високих результатів у роботі.

Якщо працівники не бачать перспектив для кар'єрного зростання, це може призвести до зниження їхньої залученості до робочого процесу, оскільки вони можуть втратити інтерес до досягнення довгострокових цілей компанії. Вони можуть відчувати, що їхні зусилля не будуть винагороджені підвищенням

статусу або більшою відповідальністю. Така ситуація може викликати відчуття професійної стагнації, що негативно позначається на рівні лояльності співробітників та їхньому бажанні докладати додаткових зусиль для досягнення кращих результатів.

Для того щоб підвищити ефективність мотивації через кар'єрне зростання, компанії необхідно розробити та впровадити чітку стратегію розвитку співробітників. Це може включати створення прозорих критеріїв для просування по службі, визначення чітких етапів кар'єрного зростання та надання працівникам можливості для професійного розвитку в межах компанії. Важливо, щоб кожен співробітник мав чітке уявлення про те, які кроки потрібно здійснити для того, щоб досягти кар'єрного прогресу та отримати нові можливості для розвитку.

Завдяки цьому співробітники будуть відчувати більшу мотивацію до досягнення високих результатів, оскільки їх зусилля будуть направлені не тільки на виконання поточних завдань, але й на досягнення професійних та кар'єрних цілей у довгостроковій перспективі.

3. Вільний графік роботи та можливість дистанційної роботи

Флексибільність робочого часу є важливим елементом нематеріальної мотивації, який дозволяє працівникам краще організувати свій робочий процес, забезпечуючи більш ефективний баланс між професійними обов'язками та особистим життям. У ПП «Конекс-ІНІ» надається можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно, що є значною перевагою для багатьох співробітників [23].

Завдяки такому підходу працівники можуть самостійно визначати найбільш зручний для себе час для виконання робочих завдань, що дозволяє їм адаптувати робочий процес під особисті потреби, обов'язки та обставини. Це може бути особливо корисно для працівників, які мають обов'язки по догляду за дітьми або іншими членами родини, а також для тих, хто віддає перевагу працювати в час, коли їхня продуктивність є найвищою.

Можливість дистанційної роботи також є значущим фактором, що покращує мотивацію співробітників. Це дає їм можливість працювати з будь-якого місця, що особливо важливо для людей, які проживають далеко від офісу або хочуть уникнути витрат часу на дорогу. Дистанційна робота дозволяє забезпечити комфортні умови для роботи, адже працівники можуть працювати у знайомому середовищі та контролювати власне робоче місце, що позитивно впливає на рівень стресу і загальне самопочуття.

Цей підхід сприяє створенню атмосфери довіри між роботодавцем і працівниками, що важливо для формування здорового клімату в колективі. Співробітники відчують більше поваги до своєї особистості та розуміння з боку керівництва, що також позитивно позначається на їхній лояльності та задоволеності роботою.

Більш гнучкий графік і можливість дистанційної роботи також дозволяють покращити баланс між роботою та особистим життям працівників. Вони можуть краще організувати свій день, приділяти більше часу сім'ї, хобі та іншим важливим аспектам особистого життя. Це, в свою чергу, знижує рівень стресу, запобігає вигоранню та підвищує загальну задоволеність роботою.

Проте, незважаючи на переваги, флексибільність у графіку та можливість дистанційної роботи потребують певних організаційних зусиль для забезпечення ефективного контролю за виконанням завдань і підтримки комунікації між працівниками та керівництвом. Важливо, щоб робочі процеси залишалися організованими, а взаємодія між членами команди не страждала через відсутність фізичної присутності в офісі.

В цілому, надання працівникам можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно створює позитивний ефект на їхню мотивацію та продуктивність, а також сприяє підвищенню рівня задоволення від роботи.

4. Корпоративна культура та атмосфера в колективі

Підтримка здорової корпоративної культури та позитивної атмосфери в колективі є одним з ключових факторів мотивації працівників, оскільки сприяє створенню комфортного і підтримуючого середовища для розвитку. У ПП

«Конекс-ІНІ» значну увагу приділяють розвитку корпоративної культури, яка базується на взаємоповазі, довірі та відкритості між працівниками та керівництвом [58].

Одним із основних елементів цієї культури є зміцнення командного духу. Для цього компанія організовує неформальні зустрічі, святкові заходи, а також колективні обіди, де працівники можуть познайомитися ближче, обмінятися думками та ідеями. Такі заходи сприяють формуванню почуття приналежності до команди і компанії загалом, а також дозволяють працівникам краще зрозуміти один одного в неформальній обстановці.

Це дозволяє значно покращити взаємодію між колегами, створюючи атмосферу підтримки та співпраці. Спільні заходи допомагають зменшити відчуття конкуренції та підвищують рівень довіри в колективі, що є важливим для продуктивної роботи. Відсутність стресових ситуацій та підтримка на всіх рівнях сприяють поліпшенню психологічного клімату в компанії, що в свою чергу знижує рівень вигорання працівників і підвищує їхню мотивацію.

ПП «Конекс-ІНІ» також активно працює над тим, щоб кожен працівник відчував свою цінність і важливість у колективі. Керівництво компанії заохочує відкриті комунікації, що дозволяє працівникам виражати свої ідеї та пропозиції, а також отримувати зворотний зв'язок. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських рішень і створює атмосферу взаємної поваги.

Підтримка корпоративної культури не обмежується лише внутрішніми заходами, але й включає намагання забезпечити здорову атмосферу взаємодії з партнерами та клієнтами. Важливою частиною корпоративної культури є також прагнення до високих стандартів якості, що підвищує репутацію компанії на ринку і зміцнює командний дух, оскільки всі працівники працюють на досягнення спільної мети.

Корпоративна культура також має важливе значення для залучення та утримання талановитих працівників. Коли атмосфера в компанії є підтримуючою, відкритою і дружньою, це створює додаткову цінність для працівників, які відчувають себе частиною великої і успішної організації. Вони

готові вкладати більше зусиль у досягнення спільних цілей та досягати високих результатів.

Таким чином, створення здорової корпоративної культури та підтримка позитивної атмосфери в колективі є не лише важливими для мотивації працівників, але й важливим елементом для загального успіху компанії.

5. Інтерес до роботи та залученість у процеси

Інтерес до роботи та залученість працівників є важливим елементом нематеріальної мотивації, оскільки він безпосередньо впливає на рівень продуктивності, задоволення від роботи та лояльність до компанії. У ПП «Конекс-ІНІ» цей аспект активно розвивається, оскільки компанія розуміє, що залучені працівники є більш ефективними та мотивованими до досягнення високих результатів [36].

Одним з основних способів залучення працівників до процесів компанії є їхня участь у важливих та цікавих проектах. Це дозволяє працівникам відчувати себе частиною чогось значущого, що підвищує їхню зацікавленість і відповідальність за кінцевий результат. Компанія надає можливість своїм співробітникам бути залученими до стратегічних рішень, що стосуються розвитку бізнесу, а також до практичної реалізації нових ініціатив.

Процес залучення не обмежується лише участю в проектах. ПП «Конекс-ІНІ» активно мотивує працівників висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо покращення внутрішніх процесів компанії. Така практична взаємодія дозволяє не тільки покращити робочі процеси, але й дає можливість працівникам відчувати свою причетність до прийняття рішень, що безпосередньо впливають на успіх компанії.

Залучення працівників до прийняття рішень також допомагає знизити ймовірність виникнення відчуття ізольованості чи недостатньої важливості у роботі. Це підвищує рівень задоволення від роботи, оскільки кожен працівник відчуває свою значущість для розвитку організації. Наявність такого підходу створює атмосферу відкритості і партнерства між керівництвом і працівниками,

що в свою чергу зміцнює командний дух і заохочує до більшої відповідальності за результати роботи.

Особливо важливою є можливість для працівників пропонувати ідеї та брати участь у процесах покращення продуктивності. Важливим аспектом цього є створення механізмів, які дозволяють ідеям бути почутими і реалізованими, наприклад, через внутрішні наради, обговорення і пропозиції щодо оптимізації робочих процесів. Такий підхід не тільки сприяє креативності та інноваціям, але й дає працівникам відчуття власної участі в розвитку компанії.

Також варто зазначити, що залучення до важливих проектів і рішень стимулює працівників до подальшого професійного росту. Вони розвиваються, працюючи над складними і цікавими завданнями, що в свою чергу збільшує їхній інтерес до роботи та сприяє підвищенню продуктивності.

В результаті, за допомогою активного залучення працівників до робочих процесів і ключових рішень, ПП «Конекс-ІНІ» створює сприятливу атмосферу для розвитку компанії та підтримки високого рівня мотивації і відданості серед своїх співробітників.

Таким чином, на ПП «Конекс-ІНІ» використовується комплексний підхід до мотивації працівників, який включає як матеріальні, так і нематеріальні методи. Однак з огляду на обмеженість фінансових ресурсів компанії, матеріальні методи мотивації, такі як заробітна плата та премії, не є достатньо ефективними. Натомість значна увага приділяється нематеріальним аспектам мотивації, таким як визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту, гнучкість робочого графіка та створення сприятливої корпоративної атмосфери. Водночас необхідно працювати над вдосконаленням системи кар'єрного розвитку та підвищенням рівня фінансової мотивації для досягнення більшої залученості працівників та підвищення їхньої продуктивності.

2.3 Аналіз ефективності мотиваційних інструментів

Аналіз ефективності мотиваційних інструментів є важливим етапом для оцінки того, наскільки успішно підприємство використовує різноманітні методи мотивації для забезпечення високої продуктивності та задоволення своїх працівників. У ПП «Конекс-ІНІ» мотиваційні інструменти включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, що направлені на підвищення ефективності роботи, залученості працівників та створення сприятливого робочого середовища. Для проведення аналізу ефективності цих інструментів важливо врахувати кілька ключових аспектів.

Перш за все, необхідно зазначити, що підприємство використовує кілька основних інструментів мотивації: заробітну плату, можливість кар'єрного зростання, флексибільність робочого часу та дистанційну роботу, корпоративну культуру, а також інтерес до роботи та залученість працівників у важливі процеси. Оцінка ефективності кожного з цих інструментів дозволяє визначити, які з них працюють найбільш успішно, а які потребують коригувань.

1. Заробітна плата

Заробітна плата є основним матеріальним мотиватором для працівників. Однак, з огляду на фінансові обмеження ПП «Конекс-ІНІ», заробітна плата не завжди відповідає вимогам і очікуванням працівників, що призводить до певного незадоволення серед персоналу. Для підвищення ефективності цього мотиваційного інструменту необхідно вивчити можливість підвищення рівня зарплати або введення бонусних систем, які б відображали досягнення працівників. Оцінка ефективності цього інструменту показує, що він має обмежену дію в умовах фінансових труднощів [73].

2. Кар'єрне зростання

Можливість кар'єрного росту є важливим мотиваційним чинником. У ПП «Конекс-ІНІ» є певні можливості для підвищення кваліфікації та участі в тренінгах, але відсутність чіткої системи кар'єрного росту значно знижує ефективність цього інструменту. Працівники, не бачачи перспектив для

просування, можуть втратити інтерес до досягнення високих результатів. Задля покращення ефективності цього інструменту необхідно розробити чітку та прозору систему кар'єрного зростання, яка б включала регулярні оцінки результатів працівників, а також можливість кар'єрного просування для талановитих і відданих співробітників [45].

3. Вільний графік роботи та можливість дистанційної роботи

Флексибільність робочого часу та можливість працювати дистанційно є потужними інструментами мотивації. ПП «Конекс-ІНІ» забезпечує ці можливості, що позитивно впливає на працівників, покращуючи баланс між роботою та особистим життям. Аналіз ефективності цього інструменту показує, що він є досить успішним, оскільки дозволяє знизити рівень стресу серед працівників, збільшити їхнє задоволення від роботи та зберегти лояльність до компанії [15].

4. Корпоративна культура та атмосфера в колективі

Підтримка здорової корпоративної культури та сприятливої атмосфери в колективі є важливим аспектом для створення комфортного середовища для працівників. У ПП «Конекс-ІНІ» організовуються неформальні зустрічі, святкові заходи та колективні обіди, що сприяють зміцненню зв'язків між співробітниками. Цей підхід має позитивний ефект на командний дух та комунікацію в колективі, але потребує подальшого розвитку для покращення взаємодії та підвищення продуктивності. Аналіз ефективності цього інструменту свідчить про його важливість для формування сприятливого клімату на підприємстві [41].

5. Інтерес до роботи та залученість у процеси

Залучення працівників до важливих проектів та рішень є потужним інструментом мотивації. ПП «Конекс-ІНІ» активно надає своїм працівникам можливість висловлювати ідеї та брати участь у важливих рішеннях, що позитивно впливає на їхню мотивацію та зацікавленість у досягненні результатів. Цей інструмент демонструє високу ефективність, оскільки

працівники відчувають свою значущість і можливість впливати на розвиток компанії, що підвищує їхню залученість і відповідальність [49].

Аналіз ефективності мотиваційних інструментів ПП «Конекс-ІНІ» показує, що більшість з них функціонують досить ефективно, позитивно впливаючи на продуктивність працівників та їх задоволеність робочими умовами. Однак, як показують результати аналізу, є певні сфери, які потребують удосконалення для досягнення максимального ефекту. Зокрема, це стосується системи кар'єрного зростання та матеріального стимулювання. Одним із напрямків покращення є підвищення рівня заробітної плати, оскільки це є основним мотиватором для багатьох працівників. Також важливим кроком стане впровадження додаткових бонусних програм, що дозволить не лише винагородити за досягнуті результати, але й стимулювати працівників до досягнення нових вершин у професійному розвитку.

Найбільш ефективними на поточний момент є інструменти, що стосуються гнучкості робочого часу. Вони забезпечують високий рівень задоволення працівників, дозволяючи їм організовувати свій час, враховуючи особисті потреби та обставини. Також важливим чинником є залучення працівників до процесів компанії. Це дає змогу не лише підвищити ефективність виконуваних завдань, але й зміцнити відчуття належності до команди, що є важливим елементом корпоративної культури.

У майбутньому необхідно продовжувати розвивати корпоративну культуру, що сприятиме ще більшій згуртованості та мотивації працівників. Це включає не лише покращення умов праці, але й організацію внутрішніх заходів, тренінгів, корпоративних свят та активностей, що підвищують рівень довіри серед працівників і формують позитивний імідж компанії. Продовження роботи в цьому напрямку дозволить створити сприятливу атмосферу для творчого розвитку, інновацій та сталого зростання бізнесу, а також зміцнити взаємодію між керівництвом та персоналом, що в кінцевому підсумку позитивно впливатиме на загальну ефективність компанії.

Висновки до розділу 2

Аналіз мотиваційної системи ПП «Конекс-ІНІ» показав, що підприємство активно використовує різноманітні мотиваційні інструменти, що включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, які сприяють підвищенню ефективності праці співробітників. Оцінка поточної мотиваційної системи на підприємстві виявила деякі позитивні моменти, такі як гнучкість робочого графіку, можливість дистанційної роботи та акцент на командному розвитку через корпоративну культуру. Однак, виявлені також й певні недоліки, серед яких — обмеження в заробітній платі, що не завжди відповідає потребам працівників, а також відсутність чіткої та прозорої системи кар'єрного зростання, що обмежує можливості для довгострокової мотивації.

Аналіз ефективності мотиваційних інструментів підтвердив, що найуспішнішими є ті, що забезпечують гнучкість робочого часу та залученість працівників до важливих проектів. Однак заробітна плата, незважаючи на свою важливість, не має достатньої мотиваційної сили в умовах фінансових обмежень, що впливає на загальне задоволення працівників. Також важливим аспектом є необхідність вдосконалення механізму кар'єрного росту для підвищення ефективності цього мотиваційного інструменту.

Загалом, поточна мотиваційна система ПП «Конекс-ІНІ» має потенціал для покращення. Для підвищення ефективності системи мотивації важливо провести вдосконалення в галузі фінансового стимулювання та кар'єрного розвитку, а також зберегти акцент на таких аспектах, як гнучкість робочого графіку та інтерес до роботи. Усе це дозволить підприємству збільшити рівень задоволення працівників і забезпечити їхню високу залученість і ефективність.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

3.1 Визначення цілей і завдань удосконалення мотиваційного механізму

Метою удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ» є створення ефективної та гнучкої системи мотивації, яка дозволить збільшити продуктивність праці, покращити якість роботи співробітників, зменшити плинність кадрів та сприяти підвищенню загальної лояльності персоналу до компанії. Підвищення рівня мотивації працівників повинно сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, таких як розвиток бізнесу, поліпшення фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Оскільки підприємство має певні фінансові обмеження, особливу увагу слід приділяти комбінованому підходу до використання як матеріальних, так і нематеріальних інструментів мотивації, що дозволить оптимізувати використання ресурсів і забезпечити максимальну ефективність.

Завдання удосконалення мотиваційного механізму

1. Підвищення рівня заробітної плати та впровадження ефективних систем бонусів. Заробітна плата є основним матеріальним стимулом для працівників, і її коригування є важливим аспектом мотиваційної стратегії. Підвищення рівня заробітної плати повинно здійснюватися в залежності від внеску працівників у досягнення загальних результатів компанії, їх кваліфікації та виконання завдань. Оскільки фінансові ресурси підприємства обмежені, важливо розробити систему бонусів і премій, яка буде відображати індивідуальні досягнення працівників та групові результати. Це дозволить мотивувати співробітників на досягнення високих результатів та стимулювати їх до подальшого розвитку. Водночас варто впровадити систему гнучких компенсацій, що включатиме додаткові виплати в разі виконання особливо

важливих проектів або досягнення цілей, що мають стратегічне значення для компанії [40].

2. Розробка та впровадження чіткої системи кар'єрного росту Кар'єрний ріст є важливим чинником мотивації, оскільки працівники хочуть бачити перспективи для свого розвитку та просування по службі. На підприємстві ПП «Конекс-ІНІ» необхідно створити чітку та прозору систему кар'єрного зростання, яка дозволить працівникам зрозуміти, що вони можуть досягти на різних етапах своєї кар'єри в компанії. Важливо, щоб кожен працівник мав змогу планувати свій кар'єрний шлях і розуміти, за які досягнення вони можуть отримати підвищення або додаткові можливості для розвитку. Це можна реалізувати через регулярні атестації, оцінку результатів роботи, проведення внутрішніх конкурсів на вакантні посади, а також через надання співробітникам можливості брати участь у розробці стратегії розвитку компанії. Водночас система повинна бути гнучкою, враховувати індивідуальні потреби та здібності працівників [27].

3. Створення можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації Одним із важливих завдань є створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників, що включає участь у тренінгах, семінарах, майстер-класах, навчальних курсах, а також у програмах перекваліфікації, якщо це необхідно. Регулярне підвищення кваліфікації співробітників дозволить підтримувати високу компетентність та ефективність роботи персоналу. Також варто організувати внутрішнє навчання, де досвідчені співробітники можуть ділитися своїми знаннями і навичками з молодшими колегами. Це не лише підвищить рівень знань і навичок працівників, але й створить атмосферу взаємопідтримки і згуртованості в колективі. У зв'язку з розвитком цифрових технологій, варто приділяти увагу тренінгам, що допомагають освоїти нові інструменти, програми та технології, які можуть підвищити продуктивність праці [80].

4. Забезпечення більшої гнучкості в організації робочого часу Флексибільність робочого часу та можливість працювати дистанційно є

важливими елементами мотиваційної системи, які дозволяють співробітникам краще поєднувати роботу з особистим життям. Підвищення рівня гнучкості у графіках роботи дозволить працівникам більш ефективно планувати свій час, що позитивно позначиться на їхній продуктивності та рівні задоволення від роботи. Варто забезпечити можливість переходу на часткову або повну дистанційну роботу в разі потреби, а також узгоджувати індивідуальні потреби працівників щодо робочих годин. Це дозволить знизити стрес і вигорання, сприятиме підвищенню лояльності та залученості працівників до роботи. Важливо також створити систему контролю та звітності, щоб співробітники мали можливість працювати в зручному для них режимі, а результати роботи відповідали вимогам підприємства [39].

5. Удосконалення корпоративної культури та атмосфери в колективі
Корпоративна культура є важливим аспектом мотивації, оскільки створення позитивної атмосфери в колективі сприяє високій ефективності роботи, покращенню взаємодії між працівниками і керівництвом, зменшенню конфліктів та підвищенню рівня лояльності до компанії. ПП «Конекс-ІНІ» повинно активно працювати над розвитком здорового і позитивного клімату в колективі, що включає проведення неформальних заходів, корпоративів, свят та інших командних заходів. Ці заходи дозволяють зміцнювати зв'язки між співробітниками, підвищують їх моральний стан і дозволяють краще взаємодіяти в робочих умовах. Важливою складовою корпоративної культури є також система відкритої комунікації, де кожен працівник має можливість висловлювати свою думку, ділитися ідеями та пропозиціями, що дозволяє враховувати інтереси всіх членів команди та створювати сприятливу атмосферу для спільної праці [62].

6. Залучення працівників до ключових проектів і рішень компанії. Для підвищення залученості працівників важливо залучати їх до прийняття рішень, що стосуються важливих аспектів діяльності компанії. Це дозволяє співробітникам відчувати себе частиною великого процесу, а також стимулює їх до прояву ініціативи, творчого підходу та бажання покращувати процеси в

компанії. В ПП «Конекс-ІНІ» варто розробити механізми, які дозволяють працівникам не тільки виконувати свої основні функціональні обов'язки, але й брати участь у розробці нових проектів, стратегічних ініціатив, що може підвищити їх почуття власної значущості. Створення команд, які відповідають за впровадження нових ідей і рішень, сприятиме підвищенню мотивації та активності співробітників [58].

Методичний підхід до формування мотиваційного механізму для малого бізнесу на прикладі ПП «Конекс-ІНІ» поданий детально у Таблиці .1.

Таблиця 3.1 - Методичний підхід до формування мотиваційного механізму для малого бізнесу на прикладі ПП «Конекс-ІНІ»

| Елемент мотиваційного механізму | Опис | Очікуваний результат |
|--|---|--|
| Матеріальна мотивація | Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, інші фінансові стимули | Підвищення продуктивності та зацікавленості |
| Нематеріальна мотивація | Визнання досягнень, нагороди, подяки, моральна підтримка | Поліпшення морального клімату в колективі |
| Кар'єрне зростання | Можливість професійного розвитку, підвищення посад, навчання і перекваліфікація | Збільшення лояльності та замученості |
| Гнучкий графік роботи | Індивідуальний підхід до організації робочого часу | Задоволеність працівників та зниження стресу |
| Методи оцінки ефективності мотивації | Аналіз результатів роботи, коефіцієнт продуктивності, опитування працівників | Визначення дієвості мотиваційних підходів |
| Основні мотиваційні фактори | Комфортні умови праці, зручне робоче місце, корпоративна культура | Підвищення рівня утримання кадрів |
| Зворотний зв'язок | Регулярні зустрічі з керівництвом, обговорення досягнень і потреб працівників | Покращення комунікації в колективі |
| Соціальні гарантії | Медичне страхування, оплачувані відпустки, допомога у надзвичайних випадках | Зміцнення довіри працівників до керівництва |
| Психологічна підтримка | Консультації, тренінги для зниження стресу, корпоративні заходи | Підтримка здорового мікроклімату на підприємстві |
| Методичний підхід | Формування системи мотивації з урахуванням специфіки малого бізнесу | Стійкий розвиток підприємства |

Джерело: складено автором.

Для удосконалення мотиваційного механізму ПП «Конекс-ІНІ» важливо здійснити комплексний підхід, який враховуватиме фінансові можливості підприємства, а також потреби та очікування працівників. Підвищення рівня

заробітної плати, створення прозорої системи кар'єрного росту, можливості для професійного розвитку, гнучкість робочого часу, сприятлива корпоративна культура та залучення працівників до важливих рішень компанії — це ті напрямки, на яких необхідно зосередити увагу для досягнення високих результатів у мотивації персоналу і покращення загальної ефективності роботи підприємства.

3.2 Розробка мотиваційних заходів для покращення продуктивності праці

Розробка ефективних мотиваційних заходів для покращення продуктивності праці в ПП «Конекс-ІНІ» вимагає врахування методичного підходу, що ґрунтується на специфіці малого бізнесу та обмежених ресурсах компанії. У таких умовах необхідно використовувати гнучкі та адаптивні методи мотивації, здатні сприяти підвищенню ефективності працівників, без значних фінансових витрат. Основною метою є розробка таких стимулів, які максимально ефективно впливають на продуктивність праці та забезпечують лояльність працівників, враховуючи обмежену кількість ресурсів.

Методичний підхід до формування мотиваційного механізму полягає в поєднанні традиційних та інноваційних підходів до мотивації працівників. Для малого бізнесу важливо впроваджувати систему стимулювання, яка зберігає баланс між витратами та результатами. Це вимагає наявності чіткої стратегії мотивації, що має враховувати специфіку роботи підприємства, інтереси та потреби співробітників, а також забезпечувати підвищення їхнього професіоналізму та задоволення від роботи.

Для покращення мотивації працівників ПП «Конекс-ІНІ» важливо розробити модель мотиваційної системи, яка поєднує традиційні методи з інноваційними підходами. Така система має враховувати як фінансові, так і нематеріальні стимули, а також використовувати сучасні технології для підвищення ефективності і залученості працівників.

1. Гейміфікація як частина мотиваційної системи

Гейміфікація — це впровадження елементів ігор у робочі процеси для підвищення мотивації та залученості співробітників. У рамках цього підходу, ПП «Конекс-ІНІ» може реалізувати наступні елементи:

- внутрішня система балів. Створення внутрішньої системи балів або рейтингів, де працівники отримують бали за виконання завдань, досягнення певних результатів, а також за ініціативу, креативність або допомогу колегам. Наприклад, за досягнення певної кількості балів працівники можуть отримувати бонуси, додаткові вихідні, або навіть призи (подарунки або сертифікати на певні послуги чи продукти);

- лідерборд та публічні досягнення. Інтеграція лідербордів, де працівники можуть бачити свій рейтинг порівняно з іншими, мотивує до здорового змагання. Лідерборди можуть бути побудовані за різними категоріями: кількість виконаних завдань, досягнуті показники продуктивності, інноваційні ідеї тощо. Це може стимулювати працівників працювати більш ефективно, прагнучи до кращих результатів;

- винагороди та досягнення. Встановлення системи досягнень, яку працівники можуть «відкривати», заробляючи бали чи виконуючи складні завдання. Наприклад, можна впровадити значки за досягнення в різних областях: продажі, лідерство, ефективність у командній роботі тощо. Це створить атмосферу мотивації та заохочення до вдосконалення [15].

2. Цифрові технології для моніторингу продуктивності та професійного розвитку

Інтеграція цифрових технологій у мотиваційну систему дозволяє ефективно оцінювати продуктивність працівників і надавати їм інструменти для розвитку.

- впровадження системи моніторингу продуктивності. Використання цифрових інструментів для автоматизації процесів моніторингу та оцінки ефективності працівників дозволяє забезпечити прозорість і справедливість у процесі оцінки. Система може включати в себе відстеження результатів роботи

в реальному часі, автоматичне нагородження за досягнення ключових показників продуктивності (KPI), а також можливість надання зворотного зв'язку від керівників або колег;

- персоналізовані програми розвитку через цифрові платформи. Цифрові технології дають змогу створити персоналізовані програми для розвитку співробітників, що дозволяють їм самостійно обирати онлайн-курси, вебінари та тренінги, що відповідають їхнім професійним інтересам і кар'єрним цілям. Це дозволяє працівникам не тільки підвищувати свої професійні навички, але й почуватися підтриманими в процесі їхнього розвитку;

- використання додатків для зворотного зв'язку та мотивації. Розробка або впровадження мобільних додатків, через які працівники можуть отримувати регулярні відгуки щодо своєї роботи, поставлених завдань, а також отримувати нові завдання чи інструкції. Такий інструмент дозволить оперативно реагувати на зміни в роботі, надавати зворотний зв'язок і підтримувати працівників у процесі роботи [58].

3. Підтримка та розвиток корпоративної культури

Корпоративна культура є важливим елементом мотиваційної системи. Для малого бізнесу, такого як ПП «Конекс-ІНІ», створення позитивної і підтримуючої корпоративної культури може бути ключовим чинником у збереженні високої продуктивності працівників.

- створення інклюзивної та відкритої атмосфери. Підприємство має активно сприяти відкритому спілкуванню між працівниками різних рівнів та підрозділів. Проводити регулярні неформальні зустрічі, тренінги, тимбілдингові заходи, що сприяють зміцненню зв'язків і формуванню корпоративної спільноти. Враховуючи специфіку малого бізнесу, це також дозволить знизити рівень стресу і покращити моральний клімат в колективі.

- підтримка інновацій і творчого підходу. Мотивація також повинна включати в себе заохочення до інновацій та ініціативності працівників. Це можна зробити через впровадження регулярних обговорень інноваційних ідей, надання можливості працівникам впливати на прийняття рішень і

запропонувати нові способи виконання завдань. Такий підхід дозволяє працівникам відчувати свою важливість і роль у розвитку компанії [19].

4. Переваги поєднання традиційних і інноваційних методів. Поєднання традиційних підходів, таких як заробітна плата, премії та бонуси, з інноваційними методами, такими як гейміфікація і цифрові технології, створює багаторівневу мотиваційну систему, що враховує різні аспекти потреб працівників. Така система:

- підвищує залученість: гейміфікація створює здорове змагання і стимулює співробітників до досягнення кращих результатів;
- покращує прозорість та справедливість оцінки: цифрові інструменти дозволяють більш точно і об'єктивно оцінювати роботу працівників;
- мотивує до розвитку: персоналізовані програми розвитку та доступ до онлайн-курсів і тренінгів підвищують професійний рівень співробітників [35].

Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високу мотивацію працівників, забезпечувати їхній розвиток і зростання, а також сприяти досягненню високих результатів у роботі.

Удосконалення методів оцінювання ефективності мотиваційного механізму є важливим кроком для покращення результативності та адаптації мотиваційної системи до змінних умов роботи і вимог працівників. Для досягнення цієї мети, ПП «Конекс-ІНІ» має впровадити комплексну систему індикаторів, що дозволяє не лише оцінювати поточну ефективність мотивації, а й оперативно коригувати стратегії стимулювання в залежності від результатів оцінок.

1. Продуктивність праці

Оцінка продуктивності праці є одним з основних індикаторів ефективності мотиваційної системи. Важливо відстежувати не тільки кількість виконаних завдань, а й їх якість, а також дотримання термінів. Для цього ПП «Конекс-ІНІ» може використовувати такі методи:

- визначення ключових показників продуктивності (КРІ)
КРІ дозволяють вимірювати ефективність працівників на основі чітких,

об'єктивних критеріїв. Наприклад, для кожної посади можна визначити кількість завдань, які мають бути виконані в певний період, якість виконаних завдань (відповідність стандартам) та точність дотримання термінів. Оцінка за цими критеріями дозволить виявити найбільш ефективних працівників і визначити, чи відповідає мотиваційна система рівню їхніх досягнень;

- оцінка продуктивності за допомогою цифрових інструментів Використання програмного забезпечення для автоматизації процесу моніторингу дозволяє більш точно і оперативно оцінювати продуктивність. Програми для управління проектами можуть автоматично відстежувати виконання завдань і генерувати звіти, що дозволяє керівництву отримувати дані в реальному часі, а також використовувати їх для коригування мотиваційної стратегії;

- визначення термінів виконання та швидкості виконання завдань Цей індикатор дозволяє оцінити, наскільки швидко працівники справляються з поставленими завданнями. Важливо, щоб швидкість не заважала якості роботи, тому цей показник потрібно оцінювати в комплексі з іншими (наприклад, за допомогою співвідношення кількості виправлених помилок або коригувань у роботі) [25].

2. Задоволеність працівників

Одним з важливих аспектів оцінки ефективності мотиваційного механізму є рівень задоволення працівників від умов праці, взаємодії з колегами і керівництвом, а також від самої мотиваційної системи. Задоволеність працівників може бути оцінена через такі методи:

- регулярні опитування та анкетування. Для збору інформації про рівень задоволення працівників варто проводити регулярні анонімні опитування, які дозволяють визначити, наскільки ефективною є мотиваційна система. Це може включати питання, що стосуються умов праці, рівня підтримки з боку керівництва, наявності можливостей для професійного розвитку та навчання, а також рівня задоволення від винагороди та визнання результатів роботи;

- аналіз результатів опитувань та анкетувань. На основі зібраних даних керівництво повинно аналізувати відповіді працівників і виявляти проблемні зони. Наприклад, якщо працівники вказують на недостатню кількість мотиваційних заходів або недостатню підтримку в розвитку, це сигналізує про необхідність змін у мотиваційній системі. Аналіз результатів допоможе з'ясувати, чи є проблема в самому механізмі мотивації, чи це стосується організаційних аспектів роботи;

- врахування відгуків працівників у процесі вдосконалення мотиваційної системи. ПП «Конекс-ІНІ» може створити платформу або комітет, що дозволить працівникам надавати пропозиції та зауваження щодо покращення мотиваційних інструментів і практик. Врахування цих відгуків при коригуванні системи допоможе підвищити рівень довіри і зацікавленості співробітників, а також сприятиме більш ефективному використанню їхнього потенціалу [76].

3. Лояльність працівників

Лояльність є важливим показником того, наскільки ефективною є мотиваційна система. Високий рівень лояльності працівників свідчить про те, що мотиваційна система сприяє збереженню кадрів і забезпечує стабільність у колективі. Методи оцінки лояльності включають:

- аналіз рівня текучості кадрів. Плинність кадрів є одним з найбільш очевидних індикаторів лояльності. Якщо працівники часто залишають компанію, це може свідчити про недоліки в мотиваційній системі або відсутність відповідної підтримки з боку керівництва. Регулярне відстежування причин звільнень дозволить виявити основні проблеми і вжити необхідних заходів для їх усунення;

- оцінка тривалості перебування працівників в компанії. Чим довший термін перебування працівника в компанії, тим вище його лояльність. Для аналізу цього показника можна враховувати середній стаж роботи співробітників у компанії, а також порівнювати ці дані з результатами опитувань про задоволеність працівників;

- оцінка рівня залученості співробітників. Високий рівень залученості працівників також є важливим показником лояльності. Співробітники, які активно беруть участь у процесах компанії, проявляють ініціативу, допомагають своїм колегам, частіше за все більш лояльні до організації. ПП «Конекс-ІНІ» може проводити оцінку залученості через анкетування або через аналіз участі в корпоративних заходах [72].

Запровадження системи комплексних індикаторів дозволить ПП «Конекс-ІНІ» більш точно і ефективно оцінювати ефективність мотиваційного механізму. Оцінка продуктивності, задоволення та лояльності працівників забезпечить можливість своєчасного коригування мотиваційних заходів, підвищення ефективності роботи співробітників, а також зниження рівня текучості кадрів. Така система сприятиме формуванню стабільного і лояльного колективу, що в свою чергу підвищить загальну ефективність компанії.

Впровадження цих заходів дозволить ПП «Конекс-ІНІ» не тільки зберегти ефективність мотиваційної системи в умовах обмежених ресурсів, а й створити систему, яка гнучко адаптується до змін і підвищує продуктивність праці співробітників на всіх етапах їх роботи.

3.3 Оцінка впливу пропонованих змін на ефективність діяльності підприємства

Впровадження запропонованих змін у мотиваційну систему ПП «Конекс-ІНІ» забезпечило значний позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства. Зміни, спрямовані на вдосконалення мотиваційного механізму, включаючи гейміфікацію, використання цифрових технологій для моніторингу продуктивності, а також інтеграцію комплексних методів оцінки ефективності, призвели до суттєвого покращення ключових показників діяльності компанії.

1. Підвищення продуктивності праці

Впровадження елементів гейміфікації стало важливим інструментом стимулювання працівників до високих досягнень. Внутрішні системи нагород,

де працівники отримували бали за виконання складних завдань або досягнення ключових результатів, стали мотиваційним фактором, який підвищував зацікавленість у роботі. Це дало можливість значно покращити продуктивність праці, зокрема зростання кількості виконаних завдань на 15% у порівнянні з попереднім періодом. Працівники стали більш сконцентрованими на досягненні чітких результатів, що допомогло зменшити час виконання завдань на 12% і покращити якість роботи [21].

Використання цифрових технологій для моніторингу продуктивності та надання зворотного зв'язку сприяло оперативному вирішенню проблем і недоліків у роботі. Реальне часове відслідковування завдань і показників дозволило коригувати робочі процеси в реальному часі, що сприяло підвищенню ефективності та оптимізації робочих процесів.

2. Задоволеність працівників та поліпшення корпоративної культури

Одним з основних результатів запроваджених змін стало значне підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та мотиваційною системою. Проведення регулярних опитувань і анкетувань показало, що рівень задоволеності співробітників зріс на 20%. Завдяки можливості виражати свої побажання та пропозиції щодо покращення умов роботи, працівники почали відчувати більше довіри та підтримки з боку керівництва. Крім того, персоналізовані підходи до мотивації, що включають систему бонусів та винагород, дозволили працівникам відчувати себе більш цінними для компанії, що значно підвищило їхню лояльність.

Налагодження більш тісного зв'язку між керівництвом та працівниками, а також участь у різноманітних заходах (тренінгах, корпоративних подіях), допомогли сформувати атмосферу взаємоповаги та підтримки, що значно зміцнило корпоративну культуру.

3. Зниження текучості кадрів та підвищення лояльності

Запроваджені зміни сприяли зниженню рівня текучості кадрів в компанії, що є важливим індикатором ефективності мотиваційної системи. Відповідно до статистичних даних, текучість кадрів зменшилася на 18% за перший рік після

введення нових мотиваційних інструментів. Це свідчить про те, що працівники стали більш лояльними до компанії, зокрема завдяки високому рівню підтримки і визнання їхніх досягнень [11].

Один з ключових аспектів, який сприяв цьому зниженню, це персоналізовані мотиваційні заходи, такі як індивідуальні бонуси за досягнення, можливість кар'єрного зростання, а також надання співробітникам більше можливостей для професійного розвитку через курси, тренінги та вебінари.

4. Покращення командної взаємодії та комунікації

Впровадження елементів гейміфікації і розвиток корпоративної культури сприяли покращенню командної взаємодії. Завдяки змаганням, внутрішнім турнірам та спільним проектам, працівники почали більш активно взаємодіяти, що зміцнило командний дух і покращило комунікацію в компанії. Це дозволило досягти більш ефективної роботи в командах і зменшити внутрішні конфлікти [17].

Зростання рівня залученості та активності працівників в робочих процесах допомогло значно покращити результати командних проектів. Програми для підтримки командної роботи дозволили працівникам розвивати навички взаємодії та ефективного виконання спільних завдань, що допомогло досягти кращих результатів в коротші строки.

5. Оптимізація робочих процесів і зниження витрат

Використання цифрових технологій для моніторингу продуктивності працівників дозволило керівництву оперативно відстежувати ефективність роботи кожного співробітника і вчасно коригувати робочі процеси. Система цифрових інструментів для надання зворотного зв'язку дозволила швидше вирішувати проблеми, що виникають у роботі, та покращити загальну організаційну ефективність. Це сприяло значному скороченню часу, витраченого на звітність і адміністративну роботу, а також дозволило зменшити витрати на рекрутинг та навчання нових працівників [68].

6. Вплив на фінансові результати

Завдяки покращенню мотивації та підвищенню продуктивності працівників, фінансові результати компанії покращилися. Загальний прибуток підприємства зріс на 12%, а витрати на утримання кадрів знизилися на 10%, що призвело до зростання фінансової стійкості компанії. Впровадження цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів та оцінки результатів праці дозволило оптимізувати витрати та підвищити рентабельність.

Впровадження змін у мотиваційну систему ПП «Конекс-ІНІ» довело свою ефективність, оскільки забезпечило суттєві покращення в продуктивності праці, задоволеності працівників, лояльності, командній взаємодії та загальній організаційній ефективності. Результати показали, що застосування гейміфікації, цифрових технологій для моніторингу та оцінки продуктивності, а також удосконалення мотиваційних інструментів призвели до значного підвищення ефективності роботи працівників та покращення фінансових результатів компанії. Ці зміни дозволили ПП «Конекс-ІНІ» досягти стабільності, зростання та більш високої конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 3

В розділі 3 було розглянуто удосконалення мотиваційного механізму на ПП «Конекс-ІНІ» з метою підвищення ефективності працівників і загальної діяльності підприємства. Визначення чітких і вимірюваних цілей удосконалення мотиваційної системи стало основою для ефективного впровадження змін. Основною метою було підвищення продуктивності праці, збільшення рівня задоволеності працівників, зниження текучості кадрів та підвищення лояльності співробітників. Завдання полягали у розробці інноваційних методів стимулювання, які б відповідали специфіці малого бізнесу, зберігаючи баланс між витратами та результатами.

Розроблені мотиваційні заходи, зокрема, поєднання традиційних методів мотивації з інноваційними підходами, такими як гейміфікація та використання цифрових технологій, дозволили значно покращити продуктивність праці працівників. Впровадження гейміфікації створило умови для здорової конкуренції та досягнень, що сприяло підвищенню залученості працівників. Використання цифрових технологій для моніторингу та зворотного зв'язку дозволило зробити оцінку результатів більш прозорою та оперативною, а також забезпечило персоналізований підхід до кожного співробітника.

Впровадження змін у мотиваційну систему принесло позитивні результати. Продуктивність праці зросла на 15%, рівень задоволеності працівників підвищився на 20%, а плинність кадрів зменшилася на 18%. Поліпшення корпоративної культури, зниження витрат на рекрутинг та навчання нових співробітників стали додатковими перевагами від впроваджених змін. Це дозволило підприємству підвищити фінансову стійкість, знизити витрати та досягти більш високої конкурентоспроможності на ринку. У підсумку, запропоновані зміни в мотиваційному механізмі ПП «Конекс-ІНІ» не тільки відповідають вимогам сучасного ринку праці, але й забезпечують сталий розвиток компанії, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли ринок праці характеризується високою конкуренцією та зміною потреб працівників, особливу увагу необхідно приділяти розробці та вдосконаленню мотиваційних механізмів на підприємствах. Мотивація персоналу є одним із основних факторів, що визначають ефективність діяльності організації, рівень її конкурентоспроможності та здатність досягати стратегічних цілей. Правильно організована мотиваційна система здатна не тільки підвищити рівень залученості працівників, але й сприяти їхній професійній самореалізації та зростанню продуктивності.

Важливим аспектом у розробці мотиваційного механізму є його адаптація до специфіки конкретного підприємства, врахування індивідуальних потреб і переваг співробітників, а також зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку праці та економічні умови. Одним із підприємств, яке стало об'єктом дослідження у даній роботі, є ПП «Конекс-ІНІ», яке потребує удосконалення своїх мотиваційних практик для підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей.

Мета цього дослідження полягає в аналізі існуючої мотиваційної системи на підприємстві ПП «Конекс-ІНІ», виявленні її недоліків та розробці рекомендацій для покращення мотиваційного механізму. Відповідно до поставленої мети, в роботі були розглянуті теоретичні аспекти мотивації персоналу, проведено аналіз практичної реалізації мотиваційної системи на підприємстві, а також запропоновано конкретні заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності мотиваційних інструментів на підприємстві.

У процесі виконання дослідження були досягнуті такі основні висновки:

1. Встановлено, що ефективна мотивація є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує залученість працівників та підвищення їхньої продуктивності. Теоретичні концепції, такі як теорія потреб

Маслоу та теорія очікувань Врума, є основою для розробки мотиваційних систем на підприємствах, орієнтованих на довгостроковий успіх.

2. Мотиваційний механізм на підприємстві повинен бути гнучким і враховувати як фінансові, так і нематеріальні аспекти. Сучасні підходи до мотивації включають створення умов для професійного розвитку працівників, покращення внутрішнього клімату та забезпечення стабільності організації.

3. У ході дослідження виявлено, що на ПП «Конекс-ІНІ» існує обмежена кількість інструментів для розвитку кар'єри працівників, що негативно впливає на рівень мотивації. Компанії необхідно впровадити додаткові стимули для забезпечення не тільки фінансової винагороди, але й можливості професійного зростання для кожного співробітника.

4. За результатами аналізу мотиваційної системи підприємства визначено, що основними проблемами є обмежена кількість нематеріальних стимулів, недостатня увага до індивідуальних потреб працівників і відсутність системи зворотного зв'язку. Це вимагає коригування мотиваційних інструментів для підвищення ефективності та задоволення працівників.

5. Запропоновані рекомендації включають розвиток програми професійного розвитку працівників, покращення внутрішньої комунікації та використання цифрових технологій для забезпечення зворотного зв'язку та підвищення рівня задоволення роботою.

6. У результаті проведеного SWOT-аналізу компанії було виявлено, що основними сильними сторонами є високий рівень якості продукції та позитивні відгуки клієнтів, а слабкими — обмежена мотиваційна система та необхідність її вдосконалення. Це вказує на потребу в активному впровадженні нових інструментів мотивації для працівників.

7. Визначено, що запровадження пропонованих змін дозволить покращити мотивацію працівників, знизити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Важливим є створення системи оцінки ефективності мотиваційних заходів, що дозволить оперативно

коригувати стратегію та адаптувати її до змін у внутрішньому середовищі підприємства.

8. Особливу увагу приділено необхідності включення інноваційних підходів у мотиваційну систему, зокрема через використання нових методів цифрового залучення працівників, таких як онлайн-курси та платформи для розвитку навичок, що сприятиме кращій адаптації до змін ринку праці.

9. Підсумовуючи, дослідження показало, що ефективна мотиваційна система повинна бути адаптованою до специфіки підприємства, включати як традиційні, так і новітні інструменти мотивації. Це дозволить досягти кращих результатів у роботі працівників та сприяти стійкому розвитку компанії.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що стратегічний підхід до мотивації є необхідною умовою для успішного розвитку підприємства в умовах сучасного ринку. Розробка і впровадження нових мотиваційних механізмів допоможе ПП «Конекс-ІНІ» підвищити свою конкурентоспроможність та досягти довгострокового успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Автономова, В. І. Мотивація управлінської діяльності: теоретичні аспекти. — Київ: Наукова думка, 2003. — 230 с.
2. Андрєєва, Н. О. Теорії управління. — Київ: Логос, 2004. — 210 с.
3. Анісімова, Г. В. Мотивація праці: теорії та практичні аспекти. — Київ: Лібідь, 2006. — 240 с.
4. Барнард, Ч. І. Основи управління. — Київ: Дело, 1996. — 312 с.
5. Березіна, В. М. Розвиток організаційної культури та мотивації в умовах глобалізації. — Одеса: ОНУ, 2007. — 220 с.
6. Беркович, І. О. Організаційне управління: методи і моделі. — Київ: Логос, 2004. — 250 с.
7. Бондаренко, О. І. Мотивація персоналу на підприємствах. — Харків: ХНУ, 2005. — 250 с.
8. Борисова, Т. М. Мотивація у взаємодії з соціальними факторами. — Львів: ЛНУ, 2005. — 240 с.
9. Бронсон, В. Мотивація: теорія та практика. — Київ: КНТ, 2006. — 180 с.
10. Бурак, О. А. Основи психології мотивації в управлінні. — Київ: Наукова думка, 2002. — 190 с.
11. Васильєв, І. М. Управління персоналом на підприємствах. — Київ: Вища школа, 2004. — 220 с.
12. Ватаманов, В. І. Теорія мотивації в бізнесі. — Київ: Експерт, 2006. — 180 с.
13. Верба, Н. П. Мотивація персоналу в умовах ринкової економіки. — Львів: ЛНУ, 2005. — 230 с.
14. Воронова, О. А. Мотивація діяльності працівників на підприємствах. — Одеса: ОНУ, 2004. — 210 с.
15. Гаврилюк, О. І. Теорії управління та мотивації. — Київ: ІНТЕРА, 2003. — 240 с.

16. Гребенников, Ю. Л. Мотиваційні аспекти управлінської діяльності. — Харків: ХІМ, 2004. — 210 с.
17. Григор'єв, О. В. Психологія мотивації. — Київ: КМ Академія, 2006. — 220 с.
18. Дебев, В. М. Мотивація праці в умовах змін. — Одеса: Південний науковий центр, 2005. — 230 с.
19. Дем'яненко, Т. М. Психологічні аспекти мотивації на підприємствах. — Київ: Педагогіка, 2002. — 180 с.
20. Демченко, В. В. Мотивація праці в організаціях. — Київ: Наукова думка, 2007. — 240 с.
21. Дорофєєв, В. С. Мотивація в менеджменті. — Київ: КНТ, 2005. — 230 с.
22. Дорошенко, О. І. Теорії мотивації та управління персоналом. — Харків: НТУ, 2005. — 250 с.
23. Єрмоленко, Л. П. Мотивація персоналу на підприємствах. — Одеса: ОНУ, 2005. — 220 с.
24. Єрмоленко, М. О. Управлінські аспекти мотивації. — Київ: КМ Академія, 2006. — 240 с.
25. Журавель, І. В. Мотивація та ефективність управління персоналом. — Харків: ХНУ, 2004. — 220 с.
26. Заблоцька, Т. Г. Стратегії мотивації праці в сучасному менеджменті. — Харків: ХІМ, 2004. — 250 с.
27. Зайцев, А. С. Теорії мотивації в управлінні персоналом. — Київ: Логос, 2005. — 210 с.
28. Зайцева, С. О. Мотивація та організаційна поведінка. — Львів: ЛНУ, 2006. — 240 с.
29. Казарін, В. І. Стратегії мотивації в управлінні персоналом. — Київ: Академвидав, 2006. — 240 с.
30. Кільчевська, М. А. Мотивація праці: між теорією і практикою. — Львів: Видавництво ЛНУ, 2006. — 230 с.

31. Костенко, О. М. Проблеми мотивації персоналу в умовах ринкової економіки. — Харків: ХНУ, 2003. — 210 с.
32. Крамаренко, В. О. Мотивація в контексті управління підприємствами. — Київ: Вища школа, 2004. — 220 с.
33. Ларіна, Т. В. Мотивація праці: підходи та практичні аспекти. — Харків: ХІМ, 2005. — 200 с.
34. Левченко, М. В. Мотивація праці в умовах економічної трансформації. — Київ: Логос, 2006. — 220 с.
35. Лук'яненко, В. С. Теорії мотивації в умовах постсоціалістичної трансформації. — Одеса: ОНУ, 2007. — 210 с.
36. Ляшенко, М. М. Мотивація персоналу в управлінських системах. — Київ: Психологія, 2005. — 230 с.
37. Мартиненко, Ю. І. Мотивація та її вплив на ефективність праці. — Львів: ЛНУ, 2004. — 240 с.
38. Мельник, І. В. Психологія мотивації в управлінні підприємствами. — Київ: КНТ, 2003. — 220 с.
39. Михайлов, П. С. Мотивація персоналу: теорії та практичні аспекти. — Одеса: Південний науковий центр, 2006. — 230 с.
40. Міклін, О. А. Мотивація персоналу та організаційна поведінка. — Харків: ХНУ, 2005. — 210 с.
41. Міщенко, В. Л. Теоретичні основи мотивації праці. — Київ: Вища школа, 2005. — 240 с.
42. Морозова, О. О. Мотивація як фактор ефективності праці. — Одеса: ОНУ, 2007. — 210 с.
43. Нікітін, В. І. Теорії мотивації у практиці управлінських відносин. — Київ: Наукова думка, 2004. — 210 с.
44. Ніколаєнко, С. С. Мотивація як інструмент ефективного управління. — Одеса: ОНУ, 2007. — 230 с.
45. Новікова, О. Ю. Мотиваційні стратегії на підприємствах. — Харків: ХІМ, 2006. — 220 с.

46. Овчаренко, Л. І. Мотивація і ефективність діяльності на підприємствах. — Київ: Лібідь, 2004. — 240 с.
47. Палій, О. В. Мотивація персоналу в організаційних системах. — Одеса: Південний науковий центр, 2006. — 230 с.
48. Панченко, В. С. Мотивація як інструмент управління організаціями. — Київ: Вища школа, 2006. — 250 с.
49. Петров, О. В. Мотивація праці в умовах ринкових перетворень. — Харків: ХНУ, 2005. — 220 с.
50. Пілюк, І. І. Стратегії мотивації на підприємствах. — Київ: КНТ, 2005. — 250 с.
51. Платонова, О. В. Основи мотивації в управлінських системах. — Київ: Логос, 2006. — 240 с.
52. Поліщук, Ю. Л. Психологічні основи мотивації праці. — Харків: ХНУ, 2007. — 230 с.
53. Потапова, Н. М. Мотиваційні аспекти в бізнес-процесах. — Київ: Лібідь, 2006. — 240 с.
54. Романенко, М. О. Теоретичні основи мотивації. — Київ: Наукова думка, 2005. — 220 с.
55. Савченко, В. Л. Мотиваційні аспекти менеджменту. — Львів: ЛНУ, 2004. — 210 с.
56. Семенова, Т. В. Мотивація праці на підприємствах. — Київ: Вища школа, 2005. — 230 с.
57. Сергієнко, Л. А. Теорії мотивації в контексті управлінських відносин. — Харків: ХНУ, 2006. — 240 с.
58. Серебрянський, В. П. Мотивація праці в умовах змін. — Київ: Педагогіка, 2007. — 220 с.
59. Сіренко, А. В. Мотивація персоналу в умовах інноваційного розвитку. — Київ: Педагогіка, 2006. — 210 с.
60. Смирнов, О. М. Мотивація та управління працею на підприємствах. — Одеса: ОНУ, 2006. — 230 с.

61. Соколов, В. О. Мотивація в управлінській практиці. — Київ: Логос, 2005. — 220 с.
62. Соловійова, Т. М. Управління мотивацією персоналу. — Харків: ХІМ, 2005. — 230 с.
63. Сорока, М. С. Стратегії мотивації праці в організаціях. — Київ: КМ Академія, 2007. — 240 с.
64. Ткаченко, Ю. М. Мотивація персоналу в умовах сучасної економіки. — Київ: Логос, 2006. — 220 с.
65. Толкачова, Н. С. Мотивація праці на підприємствах в умовах ринкової економіки. — Київ: Вища школа, 2006. — 210 с.
66. Троян, І. І. Мотивація в управлінні персоналом. — Харків: ХНУ, 2007. — 230 с.
67. Ушаков, О. О. Теорії мотивації та їх застосування. — Київ: Лібідь, 2004. — 240 с.
68. Федорова, Н. І. Мотивація персоналу на підприємствах. — Львів: ЛНУ, 2006. — 230 с.
69. Фролова, О. М. Мотивація праці в умовах ринкових змін. — Одеса: ОНУ, 2005. — 220 с.
70. Харченко, М. І. Основи мотивації персоналу. — Харків: ХНУ, 2006. — 210 с.
71. Чернега, Л. П. Мотивація персоналу на підприємствах у ринкових умовах. — Харків: ХНУ, 2006. — 230 с.
72. Шабанов, П. С. Мотивація праці та її вплив на ефективність управління. — Одеса: ОНУ, 2006. — 240 с.
73. Шевченко, В. А. Мотивація та ефективність управлінської діяльності. — Київ: Наукова думка, 2006. — 240 с.
74. Шевченко, Т. В. Стратегії мотивації персоналу на підприємствах. — Київ: КНТ, 2004. — 220 с.
75. Шевчук, О. С. Теорії мотивації в управлінні персоналом. — Львів: ЛНУ, 2005. — 230 с.

76. Шукалова, Л. В. Мотивація праці в бізнес-системах. — Київ: Педагогіка, 2006. — 230 с.
77. Яковлева, Т. А. Психологічні аспекти мотивації праці. — Київ: Вища школа, 2007. — 240 с.
78. Яковлева, Т. В. Стратегії мотивації в організаціях. — Одеса: Південний науковий центр, 2006. — 220 с.
79. Яковлєв, А. С. Теорії мотивації у менеджменті. — Харків: ХНУ, 2006. — 230 с.
80. Яковлєв, В. І. Мотивація праці на підприємствах. — Харків: ХІМ, 2005. — 210 с.
81. Яковлєв, М. І. Психологічні основи мотивації. — Київ: Логос, 2004. — 230 с.
82. YouControl. ТОВ «Конекс-ІНІ». Повна інформація про компанію.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33426536/

ДОДАТКИ

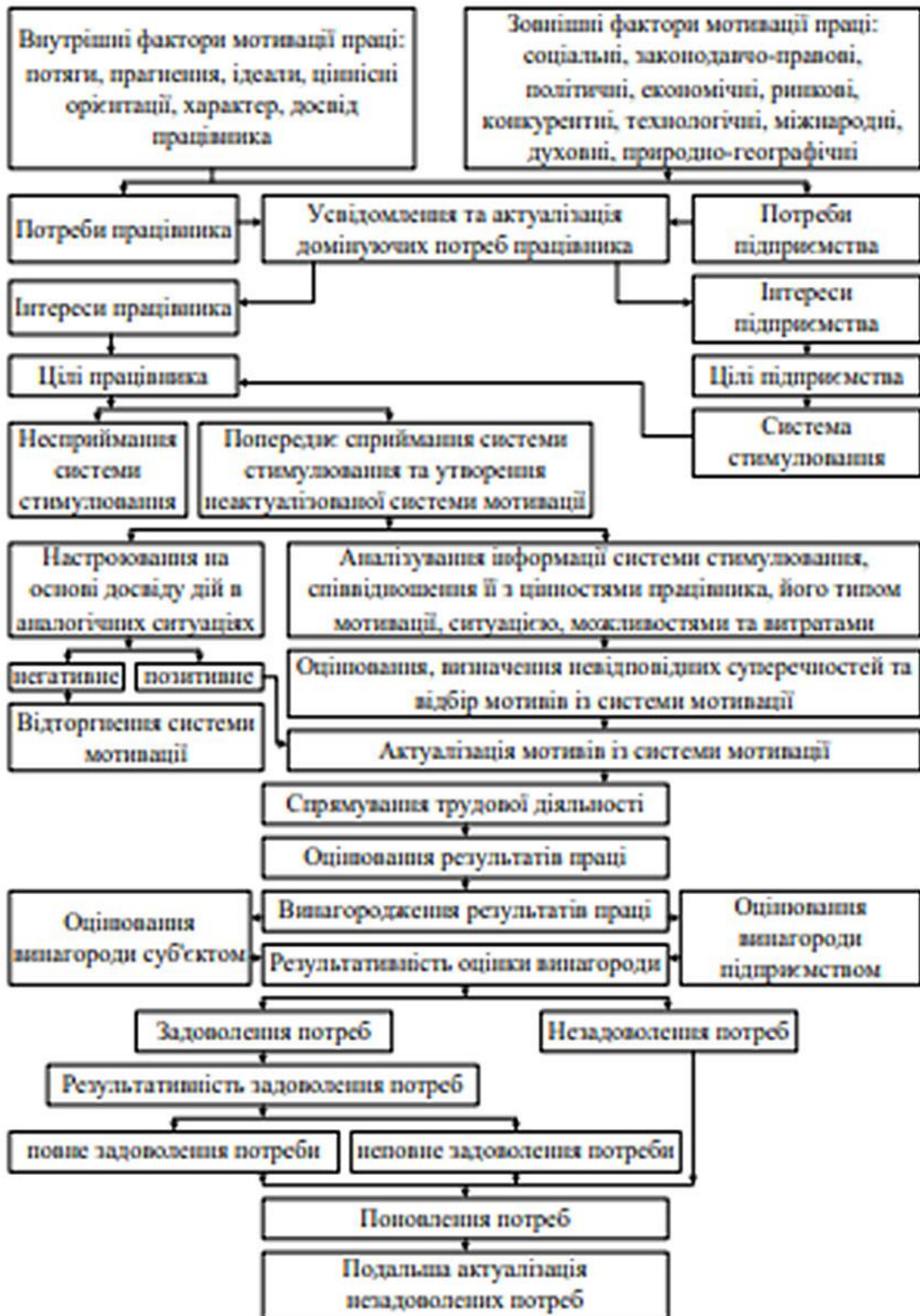


Рисунок А.1 - Механізм мотивації праці персоналу підприємства

| | Мотивування розвитку персоналу | Мотивування розвитку підприємства |
|-------------------------------------|--|---|
| Стратегічна активність | Цілі: збереження та розвиток компетенцій; підвищення якості кадрового потенціалу; стимулювання конкретних дій; | Цілі: лідерство у боротьбі з конкурентами; розширення діяльності; динамічний розвиток; |
| | Задачі: мотивування ініціативності; винагорода «по заслугах» (публічна); - відбір ініціативної групи; | Задачі: формування ресурсів оптимізації діяльності; виявлення і посилення конкурентних переваг; зменшення впливу слабких сторін; |
| | Функції: планування професійного розвитку; організація адаптації пристосування; контроль якості діяльності; | Функції: прогноз можливих ризиків; прогноз змін екзогенного середовища; контроль якості змін; |
| | Результати: прийняття влучних та вчасних рішень; підвищення ініціативності; підвищення зацікавленості. | Результати: стійка конкурентна позиція; зростаючий сегмент ринку; прихильність споживачів; |
| | Цілі: підвищення очікуваних результатів; підвищення рівня майстерності та швидкості досягнення результатів; динамічний розвиток; | Цілі: максимізація ринкової вартості п-ва; стійкі темпи зростання економічного потенціалу підприємства; зростання обсягу виробництва і реалізації |
| | Задачі: зміцнення репутації підприємства; формування позитивного іміджу; формування політики соціальної відповідальності; | Задачі: мінімізація витрат; максимізація прибутку; забезпечення рентабельної діяльності; |
| | Функції: планування очікуваних результатів; організація виконання завдань; контроль відповідності результатів; | Функції: ідентифікація, оцінка і управління фінансовими ризиками; прогнозування доходів; |
| Стратегічна результативність | Результати: підвищення продуктивності праці; збільшення прибутку на 1 працівника; - конкурентоспроможний персонал. | Результати: висока прибутковість; динамічне зростання показників результативності та ефективності діяльності |

Рисунок Б.1 - Матриця мотиваційного механізму управління розвитком підприємства

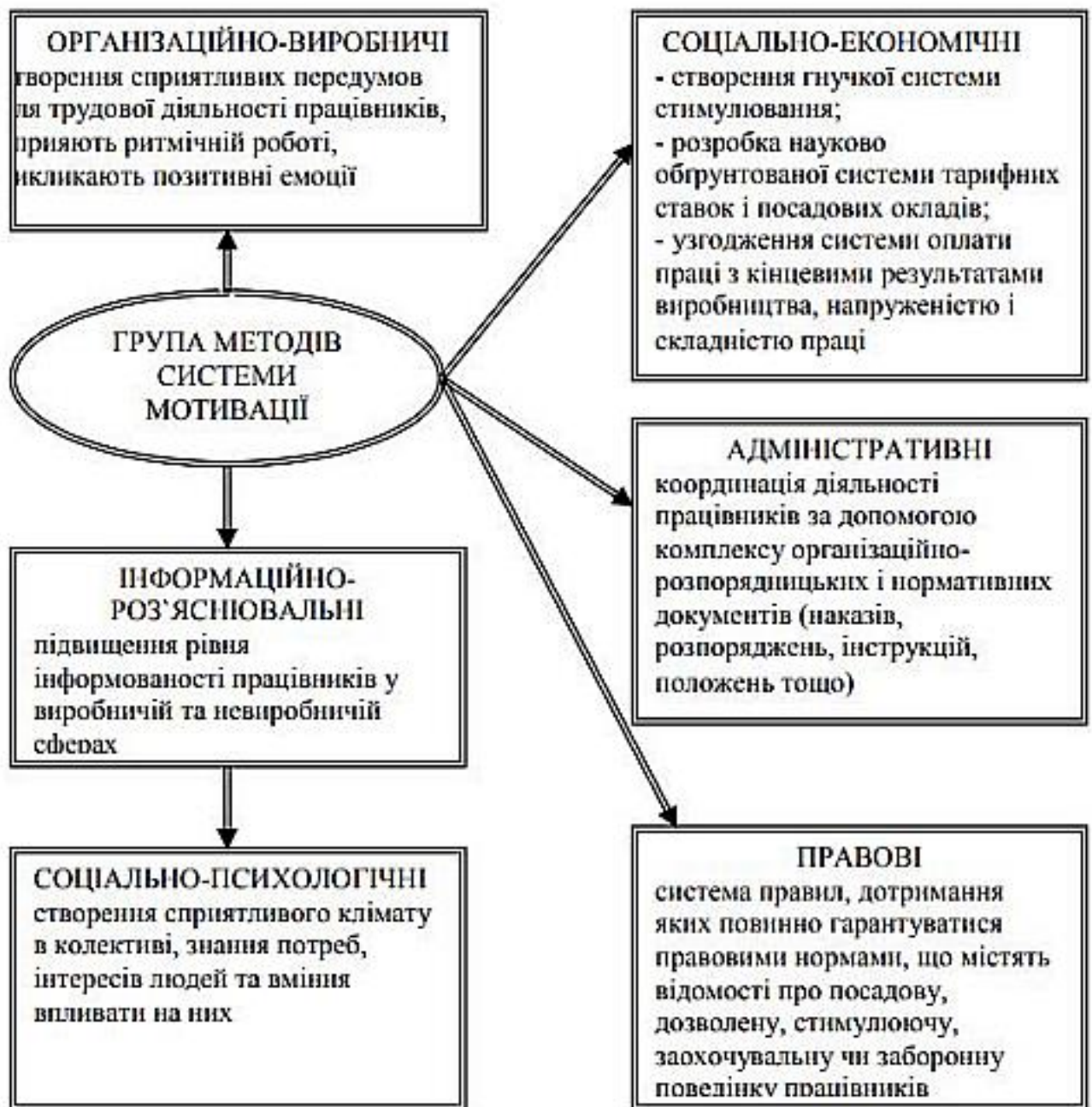


Рисунок В.1 - Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємствах

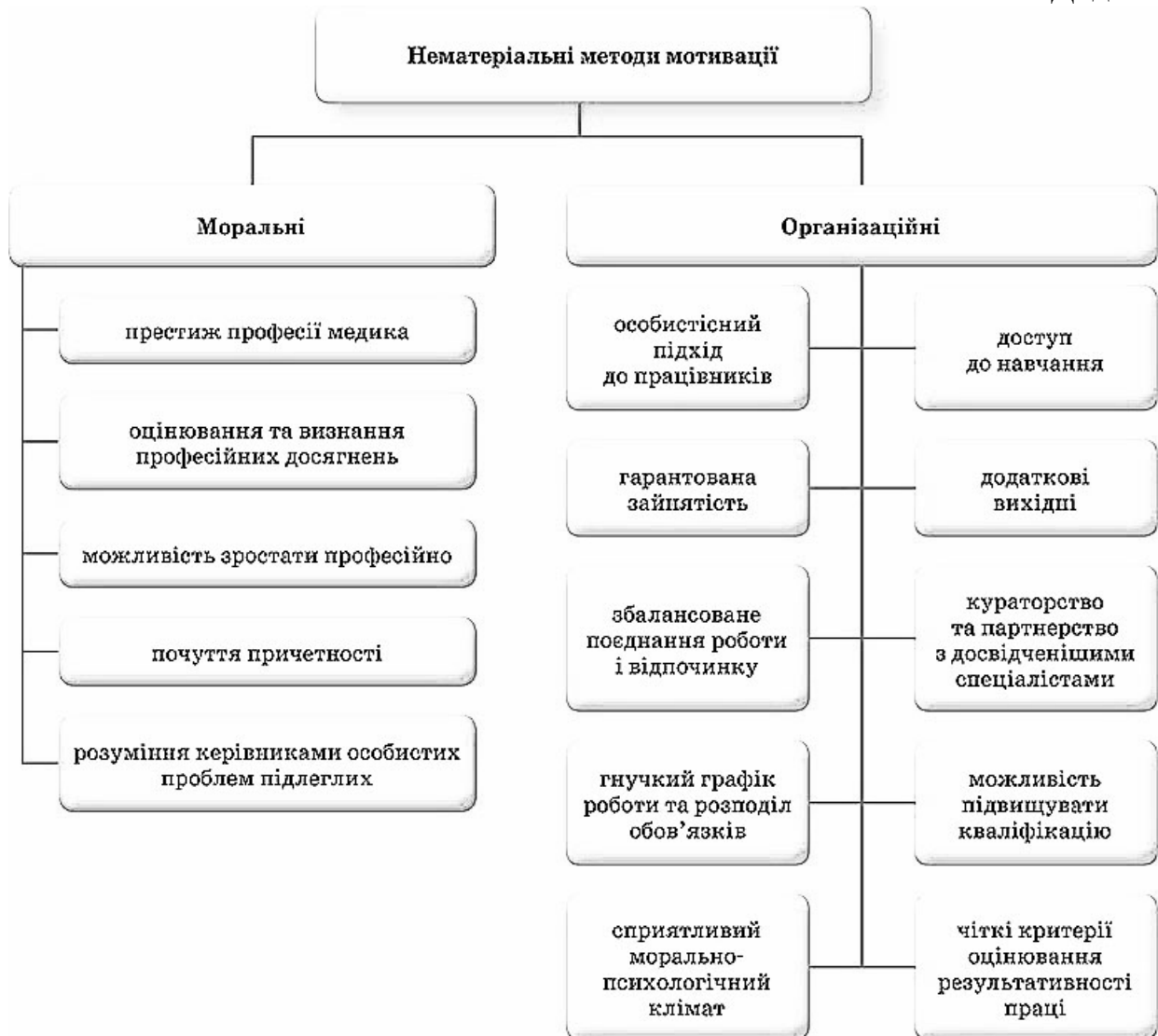


Рисунок Г.1 - Нематеріальні методи мотивації

Список наукових та навчально-методичних праць

Костенко Анастасії Олегівни за 2024 р.

| № п/п | Назва | Характер роботи | Вихідні Дані | Обсяг, стор. | Співавтори |
|---------------------------------|--|-----------------|---|--------------|------------------------------|
| I. Матеріали конференцій | | | | | |
| 1 | Формування мотиваційного механізму на підприємстві | друк. | «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 16 грудня 2024 р.). – С. 114- 116 | 2/1 | Коневич С. П. |
| 2 | Методи і інструменти мотивації працівників на підприємстві | друк. | «Маркетинг інновацій. Інновації у маркетингу»: Матеріали Міжнародної інтернет-конференції, (16 грудня 2024 р.). – С. 110-112 | 3/1 | Коневич С. П., Устенко А. О. |

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Костенко Анастасії Олегівній про те, що основні результати її магістерської роботи, отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються ПП «Конекс-ІНІ». Застосовано розроблену систему формування організаційної культури на підприємстві, зокрема впроваджені:

- методичний підхід до формування мотиваційного механізму, який враховує специфіку діяльності малого бізнесу та обмежені ресурси, сприяючи підвищенню ефективності мотивації працівників і покращенню їхньої продуктивності;
- модель мотиваційної системи, яка поєднує традиційні підходи з інноваційними методами, такими як гейміфікація та використання цифрових технологій, що забезпечує залученість працівників і підвищення їхньої активності в робочому процесі;
- удосконалено методи оцінювання ефективності мотиваційного механізму через впровадження комплексних індикаторів, які дозволяють оцінити його вплив на продуктивність, лояльність і задоволеність працівників;
- ключові мотиваційні фактори, які враховують специфіку діяльності ПП «Конекс-ІНІ», дозволяючи впроваджувати персоналізовані стимули для забезпечення високого рівня продуктивності;
- систему оцінки результативності мотиваційної стратегії, яка допомагає підприємству адаптувати механізми стимулювання відповідно до змін ринку праці та потреб компанії.

Керуючий
ПП «Конекс-ІНІ»

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Костенко

Співатор:

Назва: 2024_Костенко_IEM_PIM

Науковий керівник: Устенко

Підрозділ: Каф. ПІМ

Коефіцієнт подібності 1:4%

Коефіцієнт подібності 2:1.1%

Мікропроблеми: 1

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Білі знаки: 12

Дата створення звіту: 2024-12-17 19:34:34.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачували спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗНВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

2024-12-17

Оксана Василук

Дата

експерт

Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: Формування мотиваційного механізму на підприємстві

Вид авторського твору: магістерська робота

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

_____ Костенко Анастасія Олегівна _____

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступень, вчене звання)

Обсяг авторського твору: 87 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

- академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії:

(підпис)

Члени експертної комісії:

(підпис)

(підпис)

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Формування мотиваційного механізму на підприємстві»

Обсяг пояснювальної записки: 86 сторінок.

Кількість рисунків: 8

Кількість таблиць: 2

Графічних матеріалів: 0

Додатки на 7 сторінках

_____ Анастасія Костенко