

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Клочай Олександр Андрійович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Мотивація та стимулювання праці як
засіб підвищення ефективності роботи
підприємства»
(на прикладі ТОВ «Герма»)**

Група ТУбц-12-20-Б₁ УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

О.А. Клочай

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Н.В. Хомяк

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Клочай О.А. «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства (на прикладі ТОВ «Герма») – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізація «Економіка та управління бізнесом». – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 54 найменування. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок, у тому числі 28 таблиць, 12 рисунків.

Метою даної роботи є розробка комплексу заходів по вдосконаленню системи мотивації персоналу ТОВ «Герма».

Виходячи з мети можна визначити наступні завдання роботи: розглянути теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу; провести аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Герма»; сформулювати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Герма».

Предметом дослідження є система мотивації ТОВ «Герма».

Об'єктом дослідження є персонал підприємства ТОВ «Герма».

Методологічною основою роботи є такі методи: узагальнення, порівняння, аналізу, статистичний.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу. У другому розділі проводиться аналіз системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Герма», на підставі якого визначаються її переваги та недоліки. У третьому розділі на підставі аналізу виявлених проблем запропоновані шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Герма».

Ключові слова: персонал, мотивація, система мотивації, матеріальна мотивація, не матеріальна мотивація

ANNOTATION

Klochay O.A. "Motivation and stimulation of work as a means of increasing the efficiency of the enterprise (organization, institution)" (using the example of LLC "Herma") - qualifying work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in the specialty "Management", specialization "Economics and business management". - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

Structure and scope of the thesis. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources, which contains 54 names. The total volume of work is 96 pages, including 28 tables, 12 figures.

The purpose of this work is to develop a set of measures to improve the personnel motivation system of "Herma" LLC.

Based on the goal, the following work tasks can be defined: consider the theoretical aspects of personnel motivation management; conduct an analysis of the personnel motivation system of "Herma" LLC; to formulate measures to improve the personnel motivation system of "Herma" LLC.

The subject of the research is the motivation system of "Herma" LLC.

The object of the study is the personnel of "Herma" LLC.

The methodological basis of the work is the following methods: generalization, comparison, analysis, statistical.

The first chapter deals with the theoretical aspects of personnel motivation management. In the second section, an analysis of the personnel motivation system of LLC "Herma" is carried out, on the basis of which its advantages and disadvantages are determined. In the third section, based on the analysis of the identified problems, ways to improve the effectiveness of the staff motivation system of "Herma" LLC are proposed.

Key words: personnel, motivation, motivation system, material motivation, non-material motivation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ МОТИВАЦІЄЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Поняття системи мотивації та стимулювання.....	12
1.2 Специфіка системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства...	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГЕРМА».....	53
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Герма».....	53
2.2 Аналіз структури персоналу ТОВ «Герма».....	57
2.3 Оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма».....	63
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГЕРМА».....	69
3.1 Розробка програми вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма».....	69
3.2 Розрахунок економічної ефективності програми мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма».....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена кількома важливими факторами, що мають значення для успішного розвитку підприємств у сучасних умовах.

Зростання конкуренції на ринку: в умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій підприємства зіштовхуються з жорсткою конкуренцією. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні покращувати ефективність своїх операцій. Один з найбільш важливих факторів, що впливає на продуктивність, — це мотивація працівників, оскільки від їхньої роботи значною мірою залежить результативність діяльності організації [13].

Зміни у підходах до управління людськими ресурсами: сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані на створення умов для розвитку працівників, їхньої задоволеності та лояльності. Мотивація та стимулювання праці є важливими інструментами для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, а також для підвищення їхньої продуктивності.

Психологічний аспект праці: мотивація є не лише економічною, але й психологічною складовою. Якщо працівники відчують, що їхня праця винагороджується справедливо і заохочується, це підвищує їхню зацікавленість і зменшує ймовірність вигорання або професійного розчарування. Це також знижує текучість кадрів, що є важливим аспектом для підприємств, які бажають зберігати досвідчених працівників.

Підвищення продуктивності та ефективності підприємства: мотивація і стимулювання праці безпосередньо впливають на продуктивність працівників. Підприємства, які вміють правильно мотивувати своїх співробітників, можуть досягти вищої ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів [6].

Нова етап управлінської науки та технологій: Завдяки новим технологіям, автоматизації та цифровізації мотивація праці набуває нових форм. Однак у цьому процесі важливо зберегти людський фактор, враховувати індивідуальні потреби працівників і впроваджувати сучасні методи управління.

Загалом, мотивація та стимулювання праці є важливими складовими стратегії розвитку підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змінюваних умов на ринку праці. Тому дослідження та вдосконалення методів мотивації та стимулювання працівників залишається актуальним для підвищення ефективності роботи підприємств [11].

Тема мотивації та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства була предметом досліджень багатьох вчених з різних галузей — психології, менеджменту, економіки. Нижче наведені деякі ключові вчені та їхній вклад у вивчення цієї теми:

Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) Маслоу є автором однієї з найбільш відомих теорій мотивації — ієрархії потреб. Він стверджував, що люди мотивовані досягненням різних потреб, починаючи з базових (фізіологічні потреби, потреби в безпеці) і закінчуючи вищими потребами (самовираження та самоактуалізація). Теорія Маслоу дала основи для розуміння того, як мотивація співробітників може бути пов'язана з їхнім рівнем задоволення потреб і як це впливає на ефективність роботи підприємства [22].

Фредерік Тейлор (Frederick Taylor) Тейлор є основоположником наукового управління. Він запропонував методи оптимізації праці через стандартизацію та дослідження часу, що, у свою чергу, дозволяє стимулювати продуктивність працівників через підвищення ефективності виконуваних завдань. Його теорії важливі для вивчення мотивації через матеріальне стимулювання та вплив організаційних змін на ефективність праці.

Герцберг Фредерік (Herzberg's Two-Factor Theory) Фредерік Герцберг розробив теорію двох факторів мотивації, де він розрізняв мотивуючі фактори (що підвищують задоволення від роботи, такі як досягнення, визнання) і гігієнічні фактори (що запобігають незадоволенню, такі як умови праці, зарплата). Згідно з його теорією, мотивуючі фактори є більш важливими для підвищення ефективності праці, оскільки вони сприяють внутрішній мотивації співробітників [36].

Віктор Врум (Victor Vroom) Врум розробив теорію очікувань, згідно з якою мотивація людини залежить від очікувань, які вона має щодо результату своєї праці. Люди мотивуються до досягнення певних цілей, якщо вони вірять, що зусилля приведуть до бажаного результату і що цей результат буде оцінений. Теорія Врума допомагає зрозуміти, як стимулювання праці може бути пов'язане з очікуваннями працівників.

Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor) МакГрегор є автором теорії X та Y, яка описує дві протилежні концепції управління. Теорія X припускає, що працівники інертні та не хочуть працювати без контролю, а теорія Y припускає, що працівники мотивовані досягненням цілей та можуть працювати самостійно, якщо вони мають відповідні умови для цього. Це є важливим аспектом для розуміння того, як керівники можуть мотивувати своїх працівників, створюючи сприятливі умови для ефективної роботи [47].

Річард Лазарус та Сюзанна Фолкман (Richard Lazarus, Susan Folkman) Вчені досліджували стрес і копінг (способи подолання стресу), що безпосередньо пов'язано з мотивацією працівників. Їхні дослідження показують, як стрес на роботі може впливати на ефективність праці і як правильне стимулювання може знизити рівень стресу та підвищити продуктивність.

Джон Р. Гатфілд (John R. Hackman) Гатфілд, разом з Грегорі О'Нілом, розробив моделі ефективних робочих груп. Він стверджував, що працівники мотивовані більше, якщо вони працюють у групах, де є чітке розуміння цілей і задач, а також можливість для самовизначення та розвитку.

Томас Шнайдер (Thomas G. Schneider) Шнайдер працював у сфері організаційної поведінки і досліджував зв'язок між мотивацією, ефективністю та організаційною культурою. Важливим аспектом його роботи є те, як організаційна культура може формувати мотивацію працівників і впливати на їхню продуктивність [51].

Вчені, які працювали в цій сфері, значно розширили наше розуміння того, як мотивація та стимулювання можуть використовуватися для підвищення

ефективності роботи підприємства. Їхні теорії та практичні рекомендації з управління персоналом продовжують залишатися актуальними для сучасних організацій.

Метою роботи "Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства" є:

1. Аналіз теоретичних основ мотивації та стимулювання праці: Визначити ключові теорії та концепції мотивації працівників, що застосовуються на підприємствах, а також проаналізувати механізми стимулювання праці, що сприяють підвищенню ефективності організацій.

2. Оцінка впливу мотиваційних та стимулюючих факторів на ефективність роботи підприємства: Дослідити, як різні методи мотивації (матеріальні та нематеріальні) впливають на продуктивність працівників і загальний результат діяльності підприємства.

3. Виявлення факторів, що визначають ефективність системи мотивації на підприємстві: Оцінити роль внутрішніх (організаційна культура, стиль керівництва) і зовнішніх факторів (ринок праці, економічна ситуація) у формуванні ефективної системи мотивації.

4. Розробка практичних рекомендацій для підприємств щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці: Надати пропозиції, що дозволяють покращити ефективність праці співробітників шляхом оптимізації мотиваційних стратегій та запровадження нових методів стимулювання.

5. Визначення ролі мотивації та стимулювання у створенні сприятливого робочого середовища: Проаналізувати, як ефективна мотивація допомагає створювати умови для професійного розвитку працівників, знижувати рівень стресу і текучості кадрів, підвищувати рівень лояльності до підприємства.

Загалом, мета роботи полягає в дослідженні зв'язку між мотивацією та ефективністю роботи підприємства, а також у розробці рекомендацій для покращення управлінських практик в цій сфері.

Завдання бакалаврської роботи:

- Дослідити теоретичні основи мотивації та стимулювання праці: проаналізувати основні теорії мотивації праці, такі як ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія очікувань Врума, теорія Х та Y МакГрегора та інші. Описати різні методи стимулювання праці, їх класифікацію та особливості застосування на підприємствах.

- Проаналізувати вплив мотивації та стимулювання на ефективність роботи підприємства: оцінити, як різні стратегії мотивації (матеріальні та нематеріальні) впливають на продуктивність праці працівників. Визначити ключові фактори, що впливають на ефективність роботи підприємства через систему мотивації.

- Оцінити роль мотивації у формуванні позитивної організаційної культури: дослідити, як ефективна система мотивації сприяє створенню сприятливого робочого середовища, знижує стрес та текучість кадрів. Розглянути вплив мотиваційних стратегій на взаємовідносини в колективі та рівень лояльності співробітників.

- Виявити основні проблеми, що виникають при впровадженні системи мотивації та стимулювання праці: проаналізувати труднощі, з якими можуть стикатися підприємства при впровадженні мотиваційних стратегій. Визначити фактори, що можуть заважати досягненню бажаних результатів у мотивації праці.

- Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві: надати практичні поради з оптимізації мотиваційних підходів для підвищення ефективності роботи підприємства. Розробити стратегії, які дозволять підприємствам краще мотивувати працівників та забезпечити стабільне підвищення їх продуктивності.

- Оцінити економічний ефект від застосування різних методів стимулювання праці: провести аналіз впливу різних мотиваційних програм на фінансові показники підприємства. Оцінити співвідношення витрат на

мотивацію та стимулювання праці та результатів ефективності роботи підприємства.

Ці завдання дозволяють здійснити комплексне дослідження впливу мотивації та стимулювання на ефективність роботи підприємства, а також розробити практичні рекомендації для покращення мотиваційної політики в організаціях.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є персонал підприємства ТОВ «Герма».

Предмет дослідження - система мотивації ТОВ «Герма».

Методологічною основою роботи є наступні методи: порівняння, узагальнення, статистичний метод та метод аналізу.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 54 найменування. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок, у тому числі 13 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ МОТИВАЦІЄЮПомилка! Закладку не визначено. ТА СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття системи мотивації та стимулювання

Мотивація — це процес, який ініціює, спрямовує і підтримує поведінку людини. Вона є внутрішнім стимулом, що спонукає людину до дій для досягнення певних цілей чи задоволення потреб. Мотивація може бути зовнішньою (через зовнішні винагороди або тиск) і внутрішньою (через інтереси, цінності, особисті прагнення) [2].

Мотивація є ключовим фактором для досягнення успіху в багатьох сферах життя — навчанні, роботі, спорту, особистому розвитку. Вона допомагає підтримувати бажання продовжувати рухатись вперед, навіть у складних чи несприятливих умовах.

Серед основних типів мотивації виділяють:

1. Мотивація до досягнення - прагнення досягати високих результатів або реалізовувати особисті амбіції.
2. Мотивація від страху - дія, зумовлена униканням негативних наслідків.
3. Внутрішня мотивація - мотивація, яка виникає через власну цікавість або задоволення від виконуваної діяльності.
4. Зовнішня мотивація - мотивація, заснована на зовнішніх винагородах, таких як гроші, визнання, соціальні блага [13].

Мотивація є важливою для розвитку особистості та досягнення цілей, оскільки вона визначає рівень зусиль і настирливості, які людина готова вкласти в процес досягнення своїх прагнень.

А.М. Колот визначає мотивацію як процес, що спонукає людину до певної діяльності, який пов'язаний з її бажаннями, прагненнями, інтересами та цілями. Він вважає, що мотивація є внутрішнім двигуном, що направляє і активує поведінку людини, спонукаючи її до досягнення конкретних результатів.

Мотивація, за Колотом, є комплексним явищем, яке включає кілька важливих аспектів: потреби людини, які стимулюють її до дії (наприклад, потреби в самореалізації, безпеці, комфорті); цілі та інтереси, які виступають як кінцева мета, до якої прагне людина; мотиваційні фактори, які можуть бути як зовнішніми (винагороди, соціальне визнання), так і внутрішніми (особисте задоволення, внутрішнє прагнення до розвитку). Мотивація, на думку А.М. Колота, є рушійною силою, яка визначає поведінку людини і сприяє її розвитку в різних сферах життя [24].

Мотивація персоналу - це процес створення умов та впливу на співробітників, який сприяє їхньому бажанню працювати ефективно, досягати поставлених цілей і сприяти розвитку організації. Вона включає в себе різноманітні методи і стратегії, які використовуються керівниками для стимулювання працівників до високих результатів, поліпшення їхнього професійного розвитку, а також задоволення їхніх потреб і очікувань.

Основні аспекти мотивації персоналу включають [35]:

1. Матеріальні мотиваційні фактори: заробітна плата, бонуси, премії, соціальні пільги, інші фінансові винагороди.
2. Нематеріальні мотиваційні фактори: визнання досягнень, кар'єрний ріст, можливості для навчання та розвитку, комфортні умови праці, взаємоповага в колективі, соціальні та психологічні фактори.
3. Вплив організаційної культури: створення здорової корпоративної культури, що мотивує працівників до співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.
4. Індивідуальний підхід до мотивації: врахування особистих потреб та мотивів кожного співробітника, що дозволяє підбирати оптимальні методи мотивації для кожного.

Мотивація персоналу є важливим інструментом для досягнення високих результатів і продуктивності в організації, підвищення лояльності працівників і зниження рівня плинності кадрів.

Стимулювання праці — це система заходів та методів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, досягнення високих результатів і забезпечення ефективного виконання завдань. Воно охоплює різноманітні механізми впливу на працівників для того, щоб мотивувати їх до досягнення цілей організації, розвитку особистих і професійних якостей [46].

Стимулювання праці може бути матеріальним та нематеріальним (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Види стимулювання праці [1]

Матеріальне стимулювання	Заробітна плата	встановлення справедливої та конкурентоспроможної оплати праці
	Бонуси та премії	додаткові виплати за досягнення високих результатів або виконання складних завдань
	Соціальні пільги та бонуси	забезпечення медичного страхування, відпусток, бонусів у вигляді подарунків або путівок
Нематеріальне стимулювання	Визнання досягнень	публічне чи приватне визнання успіхів і результатів праці
	Кар'єрний ріст	можливості для професійного розвитку, підвищення в посаді
	Комфортні умови праці	забезпечення здорового і безпечного робочого середовища, покращення умов для виконання завдань
	Психологічна підтримка та розвиток	тренінги, курси, наставництво для розвитку працівників

Стимулювання праці важливе для підвищення ефективності організації, покращення внутрішнього клімату в колективі і досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно сприяє залученню працівників до активної діяльності, розвитку їхнього потенціалу та забезпеченню високої мотивації для досягнення результатів.

Мотиви, які рухають вчинками людей, можуть бути різноманітними і залежати від особистих потреб, соціальних умов, життєвих обставин та інших факторів (таблиця 1.2). Вони визначають напрямок дій і поведінки індивідумів.

Таблиця 1.2

Мотиви, які рухають вчинками людей [12]

Фізіологічні потреби (за Маслоу)	Голод і спрага	потреба в їжі та воді для підтримки фізичного існування
	Сон	необхідність відновлення сил через відпочинок
	Безпека і комфорт	бажання уникнути небезпек, забезпечити собі комфортні умови для життя
Потреби в соціальній належності	Потреба в любові і прийнятті	бажання відчувати себе частиною соціальної групи, отримувати підтримку та любов
	Дружба і спілкування	бажання налагоджувати та підтримувати соціальні зв'язки
	Приязність і взаємодопомога	потреба у взаємопідтримці та співпраці з іншими людьми
Потреби в самоповазі	Визнання і успіх	бажання досягти поваги та визнання з боку оточуючих
	Самореалізація	потреба у вираженні своїх здібностей і талантів, досягненні особистих цілей
	Кар'єрний ріст і досягнення	прагнення досягти високих результатів у професійній діяльності
Потреби в безпеці	Фізична безпека	прагнення захистити себе і свою сім'ю від небезпек, насильства або хвороб
	Фінансова стабільність	бажання забезпечити себе та свою родину фінансово, уникнути матеріальних труднощів
Психологічні мотиви	Пошук щастя	бажання знайти внутрішнє задоволення та гармонію в житті
	Самопізнання	прагнення зрозуміти себе, свої бажання, можливості та цілі
	Потреба в свободі та незалежності	бажання мати контроль над своїм життям, вибором та діями
Етичні мотиви	Почуття справедливості	бажання діяти за принципами справедливості, допомагати іншим і боротися за права
	Доброта та альтруїзм	прагнення допомогти іншим без очікування винагороди
Ідеологічні та культурні мотиви	Патріотизм	мотиви, пов'язані з любов'ю до батьківщини та бажанням служити її інтересам
	Релігійні переконання	діяти відповідно до віросповідання, слідувати духовним переконанням
Мотиви, пов'язані з інтелектуальними прагненнями	Пізнання та навчання	бажання здобувати нові знання, розвивати інтелектуальні здібності
	Креативність і творчість	потреба виявляти творчі здібності, створювати щось нове

Кожен з цих мотивів може по-різному проявлятися у різних людей, залежно від їхніх життєвих обставин, особистісних якостей та впливу середовища. Вони часто взаємодіють між собою і можуть змінюватися впродовж життя людини.

Мотив самоствердження — це внутрішній стимул, що спонукає людину діяти, аби довести свою цінність, досягти визнання оточуючими та реалізувати свої особисті прагнення. Цей мотив є однією з основних рушійних сил, яка пов'язана з потребою визнання, успіху і досягнення високих результатів у житті. Люди, що керуються мотивом самоствердження, прагнуть продемонструвати свою компетентність, інтелектуальні чи професійні здібності, а також добитися визнання своїх досягнень [23].

Самоствердження може проявлятися в різних формах:

1. Професійне самоствердження - прагнення досягти високих результатів у роботі, кар'єрі, науці, бізнесі. Людина хоче бути визнаною за свої досягнення, кваліфікацію і лідерські якості.

2. Соціальне самоствердження - потреба бути визнаним у колективі, отримати повагу та авторитет серед інших людей. Це може включати прагнення до популярності, статусу, соціальної значущості.

3. Особисте самоствердження - вираження власної індивідуальності, досягнення гармонії з собою, розвитку своїх талантів і здібностей. Людина може прагнути самовираження через хобі, творчість чи інші особисті досягнення.

4. Емоційне самоствердження - потреба визнання з боку близьких людей, партнерів, родини, що може приносити почуття власної значущості і самоцінності.

Мотив самоствердження тісно пов'язаний з потребою в самооцінці та потребою в успіху. Якщо людина відчуває, що її досягнення і можливості не отримують визнання, це може призвести до зниження самооцінки, тривоги або навіть депресії. Навпаки, позитивні результати і визнання допомагають зміцнити почуття власної гідності і задоволення від життя. Загалом, мотив самоствердження є важливою частиною внутрішнього світу людини, оскільки він допомагає формувати її ідентичність, сприяє особистісному розвитку та досягненню життєвих цілей [34].

Мотив ідентифікації - це внутрішня потреба людини в асоціації або ототожненні себе з іншими людьми, групами або соціальними ролями. Цей мотив спонукає індивіда адаптувати свої переконання, цінності та поведінку до стандартів, норм або моделей певних груп або осіб, з якими він себе ототожнює.

Ідентифікація має велике значення для соціальної інтеграції, оскільки дозволяє людині відчувати свою приналежність до певної групи (сім'ї, колективу, нації, релігійної громади тощо). Це може бути важливим фактором формування соціальної ідентичності — визначення себе через зв'язки з іншими людьми або суспільними групами.

Мотив ідентифікації може проявлятися в таких формах [45]:

1. Групова ідентифікація: Людина може прагнути бути частиною певної соціальної групи — професійної, культурної, національної, спортивної чи іншої. Вона прагне дотримуватись норм цієї групи, розділяти її погляди, ставлення до певних питань і навіть стилі життя.

2. Ідентифікація з авторитетними особами: Людина може ототожнювати себе з певними особистостями, досягненнями яких вона захоплюється. Це можуть бути лідери, вчені, актори, політики або інші люди, чиї цінності та стиль життя стають орієнтиром для її власної поведінки.

3. Ідентифікація з родиною чи близьким оточенням: Людина може відчувати потребу підтвердити свою приналежність до своєї родини, етнічної групи чи місцевої громади. Це можуть бути як фізичні характеристики (наприклад, зовнішність), так і поведінкові патерни чи традиції.

4. Рольова ідентифікація: Людина може ототожнювати себе з певними соціальними ролями, такими як роль батька, вчителя, студента, керівника, яка відображає її місце в суспільстві і впливає на її поведінку, відносини до інших людей та завдання.

Мотив ідентифікації є важливою складовою особистісного розвитку і соціалізації, оскільки він допомагає людині знаходити своє місце в соціумі, усвідомлювати свою приналежність до різних соціальних спільнот і виконувати відповідні ролі [1].

Функції мотиву ідентифікації розкриті в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Функції мотиву ідентифікації [10]

Функція	Зміст функції
Підтримка соціальної стабільності	Через ідентифікацію людина відчуває себе частиною чогось більшого, що дозволяє зберігати стабільність і порядок у соціальних відносинах
Пошук безпеки та підтримки	Ідентифікація з певною групою чи особою дає людині почуття безпеки, підтримки та захищеності, адже вона має певний соціальний статус або підтримку
Самовираження і самооцінка	Ідентифікація з успішними особами чи групами може бути способом підвищення власної самооцінки та відчуття власної значущості

Мотиви процесуального змісту — це мотиви, які безпосередньо пов'язані з самим процесом діяльності, тобто з тим, як людина досягає своїх цілей і отримує задоволення від самого процесу виконання завдання, а не лише від результату. Вони спрямовані на те, щоб мотивувати людину активно залучатися до виконання завдань, насолоджуватися самою діяльністю і отримувати задоволення від процесу роботи чи навчання.

Основні мотиви процесуального змісту [2]:

1. Цікавість: це один з основних мотивів процесуального змісту, який спонукає людину до діяльності через інтерес до конкретної задачі чи процесу. Коли діяльність є цікавою, людина отримує задоволення від самого її виконання, а не тільки від результату. Цей мотив характерний для творчих професій, наукових досліджень, хобі, а також для навчання.

2. Внутрішнє задоволення від роботи: людина може отримувати емоційне задоволення від самого процесу діяльності. Це стосується робіт, які сприймаються як цікаві, що викликають почуття досягнення чи самореалізації навіть без видимого зовнішнього результату.

3. Творчість і самовираження: людина може бути мотивована бажанням виразити себе через процес діяльності, навіть якщо кінцевий результат не є

основним стимулом. Це часто проявляється в мистецтві, музиці, дизайні, написанні текстів або в інших формах творчості.

4. Саморозвиток і навчання: мотиви процесуального змісту можуть бути пов'язані з бажанням людини розвиватися, отримувати нові знання та навички під час виконання певної діяльності. Для таких людей важливо не тільки досягнути мети, а й пройти шлях розвитку, пізнання та самовдосконалення.

5. Досягнення майстерності: прагнення стати експертом у чомусь, поліпшувати свої навички, досягати високого рівня професіоналізму в певній діяльності — також є мотивом процесуального змісту. Людина отримує задоволення від покращення своїх здібностей і технік у процесі роботи, навіть якщо це не супроводжується негайним матеріальним результатом.

6. Взаємодія та співпраця: для деяких людей важливий сам процес взаємодії з іншими людьми, спільна робота та командний дух. Мотиви такого типу включають бажання співпрацювати, підтримувати інших, отримувати задоволення від спільного досягнення мети [11].

Мотиви процесуального змісту важливі в контексті довгострокового залучення до діяльності, оскільки вони допомагають людині зберігати інтерес і енергію для виконання задач, навіть коли безпосередньо результат може бути відкладений або невизначений. Ці мотиви сприяють більш стійкому і глибокому залученню до діяльності та допомагають уникнути втоми або вигорання.

Мотив саморозвитку - це внутрішній стимул, що спонукає людину до постійного вдосконалення своїх фізичних, розумових, емоційних і моральних якостей, здобуття нових знань і навичок, а також досягнення більш високого рівня самореалізації. Цей мотив пов'язаний з бажанням стати кращою версією себе, вдосконалювати свої здібності та рости як особистість у різних аспектах життя.

Мотив саморозвитку важливий не тільки для досягнення професійного успіху, але і для підтримки внутрішнього балансу і щастя. Людина, що активно розвивається, здатна знаходити більший сенс у житті, долати труднощі і

знаходити рішення навіть у складних ситуаціях. Цей мотив також пов'язаний з довічним навчанням та постійним прагненням до вдосконалення, що дозволяє людині адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною в швидко змінюваному світі [3].

Основні аспекти мотиву саморозвитку розкрито в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні аспекти мотиву саморозвитку

Бажання досягти особистісного зростання	Людина прагне розвиватися і ставати більш усвідомленою, впевненою в собі, досягати внутрішньої гармонії. Вона шукає нові способи покращення якості свого життя, самопізнання і самовдосконалення
Прагнення до здобуття нових знань та навичок	Мотив саморозвитку включає прагнення розширювати свій кругозір, освоювати нові професії, мови, захоплення або навички, що можуть підвищити рівень кваліфікації та допомогти в кар'єрі чи особистому житті
Потреба в самореалізації	Це бажання втілити свої потенційні можливості, розкрити таланти та здібності, здійснити свої мрії та прагнення. Мотив самореалізації пов'язаний із відчуттям внутрішньої цінності та самодостатності
Покращення фізичного та психічного здоров'я	Людина може прагнути до саморозвитку через удосконалення фізичної форми, збереження здоров'я, поліпшення психологічного стану або розвиток духовності. Це включає заняття спортом, медитацію, здорове харчування, зниження стресу тощо
Підвищення емоційної інтелігентності	Мотив саморозвитку також може включати бажання працювати над емоціями, навчитися краще розуміти свої почуття, а також управляти ними та налагоджувати здорові стосунки з іншими людьми
Подолання власних обмежень	Людина може прагнути подолати свої страхи, комплекси, стереотипи, бар'єри, що перешкоджають її розвитку. Цей мотив може включати роботу над підвищенням самооцінки і подоланням негативних переконань

При вмілій мотивації персоналу відбувається ряд позитивних змін та ефектів, які сприяють підвищенню ефективності роботи, поліпшенню морального клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей організації. Основні з цих ефектів [12]:

1. Підвищення продуктивності праці: Мотивовані працівники демонструють більшу ефективність у виконанні завдань, оскільки їхні зусилля спрямовані на досягнення конкретних цілей. Вони більш зосереджені та активні в роботі, що веде до зростання результативності.

2. Збільшення залученості та відданості: Коли працівники відчують підтримку, визнання і зрозумілість цілей організації, вони стають більш

залученими до роботи та лояльними до компанії. Це також знижує плинність кадрів, оскільки працівники хочуть залишатися у стабільному і підтримуючому середовищі.

3. Поліпшення морального клімату в колективі: Вміла мотивація сприяє формуванню позитивної атмосфери в команді, що веде до кращої взаємодії та співпраці. Це допомагає знижувати рівень стресу та конфліктів серед працівників.

4. Підвищення задоволеності роботою: Коли працівники отримують чітке розуміння своїх цілей, можливості для розвитку та винагороди за досягнення, це веде до збільшення їхнього задоволення від роботи. Вони відчують, що їхні зусилля оцінюються, і це стимулює їх до кращих результатів.

5. Розвиток професійних навичок: Мотивація сприяє не лише досягненню короткострокових цілей, а й професійному росту працівників. Коли працівники мають можливість розвиватися, освоювати нові навички та отримувати нові знання, це підвищує їхню компетентність і здатність справлятися з більш складними завданнями.

6. Ініціативність та творчий підхід: Мотивовані працівники більш схильні до прояву ініціативи, розвитку нових ідей та підходів. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваного середовища, де інновації та креативність є ключовими для успіху організації.

7. Досягнення стратегічних цілей організації: Вміла мотивація допомагає забезпечити узгодженість індивідуальних цілей працівників з загальними цілями організації, що сприяє досягненню загальних стратегічних результатів.

8. Зменшення рівня вигорання та стресу: Коли працівники відчують, що їхня праця оцінюється, а також мають чітке розуміння своїх ролей і завдань, це знижує ймовірність емоційного вигорання, стресу та незадоволеності роботою.

Вміла мотивація персоналу є важливим інструментом для забезпечення ефективності організації, створення позитивного робочого середовища та досягнення стійкого розвитку підприємства [4].

Система мотивації персоналу являє собою комплекс завдань і заходів, які спрямовані на ефективне впливання на працівників для досягнення максимальних результатів у роботі, підвищення їхньої продуктивності, лояльності до компанії та особистісного розвитку. Вона базується на мотиваційних теоріях і принципах, що допомагають організаціям управляти поведінкою працівників, створюючи умови для їхнього залучення, розвитку та задоволення від роботи. Основні завдання системи мотивації персоналу розкрито в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні завдання системи мотивації персоналу [16]

Забезпечення досягнення організаційних цілей	Система мотивації має бути спрямована на те, щоб співробітники працювали на досягнення стратегічних цілей організації. Це включає узгодження індивідуальних завдань з загальними цілями компанії, що дозволяє підвищити ефективність і результативність роботи
Створення умов для розвитку працівників	Один з важливих елементів системи мотивації - це підтримка розвитку професійних навичок і кар'єрного зростання працівників. Це може включати надання можливості для навчання, підвищення кваліфікації, менторство або участь у різних тренінгах і курсах
Формування позитивного морального клімату	Мотиваційна система повинна сприяти створенню здорової атмосфери в колективі, яка заохочує командну роботу, підтримує взаємодопомогу і взаємоповагу серед працівників. Це допомагає підвищити задоволеність роботою та знизити рівень конфліктів
Визнання та винагорода за досягнення	Одним із головних завдань є мотивація через винагороду за виконану роботу, досягнуті результати або ініціативу. Це може бути як матеріальна винагорода (зарплата, бонуси), так і нематеріальна (визнання заслуг, просування по кар'єрних сходах)
Підвищення рівня залученості і лояльності	Мотиваційна система має на меті залучити працівників до активної участі в житті компанії, підвищити їхню прихильність і лояльність до організації, що сприяє зменшенню плинності кадрів і покращенню загальної продуктивності
Покращення взаємин між працівниками і керівництвом	Важливим завданням є побудова відкритих і довірчих відносин між керівниками і підлеглими, що допомагає покращити комунікацію, забезпечити чітке розуміння завдань і вимог, а також зменшити рівень стресу і непорозумінь
Підвищення стійкості до змін і адаптивності	Система мотивації повинна також допомогти працівникам адаптуватися до змін, що відбуваються в організації або на ринку. Це включає підтримку працівників під час реорганізацій, змін у технологіях або робочих процесах
Задоволення потреб працівників	Важливим завданням є врахування різних потреб працівників, таких як потреба в безпеці, розвитку, самовираженні і соціальному визнанні, та надання таких умов, які б сприяли максимальному задоволенню цих потреб.

Загалом, система мотивації персоналу повинна бути гнучкою і адаптивною, що дозволяє організації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, на потреби працівників і на зміну пріоритетів компанії.

Система мотивації персоналу дійсно є найважливішим інструментом управління персоналом, оскільки вона визначає, як і чому працівники виконують свою роботу, а також як підтримуються і стимулюються їхні зусилля для досягнення цілей організації. Мотивація безпосередньо впливає на ефективність праці, моральний клімат в колективі, рівень залученості та продуктивності співробітників [27].

Основні причини, чому система мотивації є таким важливим інструментом управління персоналом:

1. Сприяє досягненню організаційних цілей: Ефективна система мотивації допомагає організації реалізувати свої стратегічні завдання, оскільки вона забезпечує залучення співробітників до виконання завдань, що відповідають потребам і пріоритетам компанії. Коли працівники мотивовані, вони більш активно працюють на результат, що веде до досягнення цілей.

2. Забезпечує високу продуктивність і ефективність: Коли працівники отримують належні стимули для виконання своїх обов'язків, їх продуктивність зростає. Це може бути як матеріальна мотивація (зарплата, бонуси), так і нематеріальна (визнання, кар'єрний ріст). У результаті підвищується ефективність роботи кожного працівника і команди в цілому.

3. Знижує плинність кадрів: Система мотивації допомагає утримати цінних працівників, адже вона задовольняє їхні потреби та очікування щодо кар'єрного зростання, фінансового винагородження та особистісного розвитку. Працівники, які відчують підтримку і визнання, схильні залишатися в організації на довгий термін.

4. Створює здоровий моральний клімат: Мотиваційні механізми, зокрема винагорода та визнання досягнень, сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі, що підвищує загальний моральний стан співробітників

і їхню взаємодію. Це важливо для зниження стресу, конфліктів та для розвитку командного духу.

5. Стимулює розвиток та навчання: Система мотивації повинна сприяти не лише досягненню короткострокових результатів, але й розвитку працівників через постійне навчання, тренінги, підвищення кваліфікації та професіоналізму. Це допомагає підтримувати конкурентоспроможність організації та адаптацію до змін.

6. Забезпечує лояльність і залученість працівників: Мотивовані працівники більше залучені до діяльності компанії, зберігають високий рівень лояльності та готовності вкладати додаткові зусилля для досягнення спільних цілей. Це знижує ймовірність вигорання і апатії серед співробітників.

7. Адаптується до змін: Ефективна система мотивації гнучка і здатна адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін в організації. Вона дозволяє підтримувати мотивацію персоналу в умовах змін, таких як реструктуризація, зміни в технологіях, ринкових умовах або культурі організації [38].

Таким чином, система мотивації персоналу є не просто інструментом управління, але й важливою складовою стратегічного менеджменту, яка визначає, як досягати результатів через ефективну взаємодію з працівниками. Вона допомагає створити атмосферу, в якій кожен співробітник відчуває свою цінність і важливість для організації, а також має чітке розуміння того, як його зусилля впливають на загальний успіх.

Основна мета системи мотивації персоналу полягає в забезпеченні високої продуктивності праці, досягненні стратегічних цілей організації та створенні умов для довгострокового розвитку і самореалізації працівників. Мотивація має на меті забезпечити таке управління персоналом, яке сприяє максимальному використанню потенціалу співробітників, підвищенню їх залученості та лояльності, а також сприяє досягненню взаємних вигод для обох сторін: працівників і організації.

Таким чином, система мотивації персоналу має на меті не лише досягнення результатів у короткостроковій перспективі, а й сприяння сталому

розвитку організації, задоволенню потреб працівників і створенню сприятливого робочого середовища [4].

Система мотивації персоналу складається з певних елементів, які взаємодіють між собою і забезпечують її ефективність. Ці елементи формують основу для управління мотивацією працівників і сприяють досягненню організаційних цілей, підвищенню продуктивності та лояльності працівників. Основні елементи системи мотивації персоналу розкрито в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні елементи системи мотивації персоналу [15]

Мотиваційні стратегії	Це загальний підхід до мотивації в організації, який включає визначення основних напрямків, принципів і методів впливу на працівників для досягнення цілей компанії. Стратегії можуть бути орієнтовані на матеріальні і нематеріальні стимулювання, індивідуальні чи колективні підходи
Мотиваційні фактори	Матеріальні фактори: Включають різні форми фінансового стимулювання, такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати, медичне страхування, пенсійне забезпечення, знижки на продукти компанії тощо. Нематеріальні фактори: Включають елементи, що не пов'язані з фінансовими винагородами, але все ж мають велике значення для працівників. Це може бути визнання заслуг, кар'єрний ріст, можливості для професійного розвитку, корпоративна культура, свобода дій, робоче середовище
Механізми оцінки та зворотного зв'язку	Це процеси, які дозволяють оцінити виконання завдань і досягнення цілей працівниками, а також надавати зворотний зв'язок. Сюди входять атестація, оцінка результатів роботи, регулярні інтерв'ю з працівниками, системи нагород і штрафів. Оцінка ефективності мотиваційних заходів допомагає коригувати систему мотивації
Інструменти стимулювання	Це конкретні методи та інструменти, через які здійснюється мотивація співробітників. Сюди можна віднести: премії та бонуси за досягнення результатів, програми лояльності для тривалих співробітників, можливості для навчання та розвитку (курси, тренінги, коучинг), кар'єрний ріст та просування по службі
Потреби працівників	Визначення потреб працівників, згідно з теоріями мотивації (наприклад, теорія потреб Маслоу), дає змогу організувати систему мотивації таким чином, щоб стимулювати кожного співробітника відповідно до його індивідуальних потреб: фізіологічних, соціальних, потреби в самореалізації і визнанні
Принципи мотивації	Це основні правила та підходи до мотивації персоналу, які визначають, як будуть розподілятися стимули серед працівників і як буде відбуватися взаємодія між керівництвом і співробітниками. Принципи можуть включати: принцип справедливості: стимулювання має бути справедливим і зрозумілим для кожного працівника, принцип відповідності: методи мотивації повинні відповідати потребам та цінностям працівників, принцип прозорості: процеси мотивації повинні бути чітко визначеними і доступними для розуміння всіма членами організації

Продовження таблиці 1.6

Культура організації та стиль управління	Культура компанії визначає, як організуються взаємини між працівниками, як керівники ставляться до своїх підлеглих, чи є в організації атмосфера підтримки та довіри. Стиль управління також впливає на мотивацію: демократичний стиль більше підтримує самостійність працівників, тоді як авторитарний стиль може бути менш ефективним у мотивації
Різноманітність форм та видів мотивації	Мотивація може бути внутрішньою (власне мотивація працівника до досягнення особистих цілей) та зовнішньою (залежить від винагороди, визнання та інших зовнішніх факторів). Для досягнення максимального ефекту організації повинні застосовувати різноманітні підходи, адаптуючи мотивацію до конкретної ситуації та характеру працівників
Керівництво та лідерство	Роль керівника у мотивації персоналу дуже важлива. Керівник має бути лідером, що надихає, підтримує та орієнтує на досягнення цілей організації. Лідерство включає в себе емоційну підтримку, наставництво, управлінські рішення та створення умов для самовираження працівників

Загалом, всі ці елементи взаємно доповнюють один одного і створюють ефективну систему мотивації, яка здатна підвищити результативність роботи співробітників, зменшити плинність кадрів, стимулювати розвиток та забезпечити успіх організації.

Інструменти системи мотивації — це конкретні методи та механізми, через які організація впливає на поведінку працівників, забезпечуючи їх залучення та підвищення ефективності роботи. Ці інструменти можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Види інструментів мотивації розкриті в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Види інструментів мотивації [5]

МАТЕРІАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ		
Фінансові винагороди	Заробітна плата	Основний стимул, який забезпечує матеріальний добробут працівників. Вона повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці та відповідати результатам роботи
	Премії та бонуси	Додаткові виплати за досягнення визначених результатів (наприклад, виконання плану, збільшення обсягів продажу, зниження витрат)
	Комісійні	Часто використовуються в продажах - частина доходу співробітника залежить від обсягу реалізації продукції або послуг
	Гармонізація оплати праці	Встановлення прогресивних схем оплати праці, де високі досягнення або важливі проекти винагороджуються відповідно
	Надбавки та доплати	Додаткові виплати, які можуть бути за конкретні умови роботи (понаднормові години, виконання складних завдань або робота в несприятливих умовах)

Продовження таблиці 1.7

Соціальні виплати та переваги	Медичне страхування	Надання працівникам і їх родинам медичних послуг, що підвищує їхній рівень задоволеності роботою
	Пенсійне забезпечення	Допомога у формуванні пенсійних накопичень для співробітників
	Соціальні бонуси	Оплата відпусток, допомога в разі хвороби, можливість взяти відпустку за сімейними обставинами тощо
Винагороди за довгострокову службу	Премії за вислугу років	Грошові або інші матеріальні заохочення для співробітників, які працюють в компанії протягом певного часу
	Нагороди і пам'ятні призи	Відзначення працівників за досягнення значних результатів або стаж роботи в компанії
НЕМАТЕРІАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ		
Визнання та похвала	Публічне визнання	Позитивний зворотний зв'язок під час зборів, корпоративних заходів, виступів. Визнання успіхів співробітників перед колективом підвищує їхню самооцінку та мотивацію
	Індивідуальні нагороди	Офіційне визнання заслуг через сертифікати, дипломи, грамоти, спеціальні нагороди
Кар'єрний ріст і розвиток	Навчання та розвитку	Тренінги, семінари, професійні курси, коучинг — для розвитку навичок і підвищення кваліфікації
	Кар'єрний ріст	Можливість просування по службі, отримання більш відповідальних і цікавих завдань
	Зворотний зв'язок	Організація системи зворотного зв'язку, наставництва та коучингу для розвитку працівників
Робоче середовище та умови праці	Гнучкий графік роботи	Залучення працівників шляхом надання можливості вибору часу для виконання робочих завдань або навіть можливості працювати віддалено
	Покращення умов праці	Забезпечення комфортних умов для роботи, включаючи сучасне обладнання, зручні робочі місця, безпечні умови
	Корпоративна культура	Створення дружнього, підтримуючого середовища, яке заохочує командну роботу та взаємодопомогу
Участь в ухваленні рішень	Залучення до процесу ухвалення рішень	Заохочення співробітників до участі у стратегічних обговореннях, визначенні напрямків розвитку компанії чи вдосконаленні робочих процесів
	Відкритість керівництва	Керівники повинні відкрито спілкуватися з працівниками, пояснюючи стратегії і тактики компанії, що підвищує їхню залученість
Робота в команді та взаємодія	Тімбілдинг	Організація заходів для зміцнення командного духу та поліпшення взаємодії між співробітниками
	Спільні цілі та місія компанії	Створення чіткої стратегії та цінностей, що дозволяє працівникам зрозуміти, як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей
Можливості для самореалізації	Відповідальність, автономія	Надання співробітникам можливості самостійно приймати рішення і нести відповідальність за результати своєї роботи
	Творча свобода	Мотивація працівників через можливість реалізовувати свої ідеї, працювати над інноваціями
ІНШІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ		

Конкурси та змагання	Корпоративні конкурси	Організація змагань між співробітниками з метою досягнення певних результатів (найкращий продавець, креативні ідеї тощо), з подальшим визнанням і нагородами для переможців
----------------------	-----------------------	---

Продовження таблиці 1.7

Підвищення статусу працівника	Посади з високим рівнем відповідальності	Надання працівникам можливості працювати над важливими проектами або на керівних посадах
-------------------------------	--	--

Інструменти мотивації мають широкий спектр і можуть бути адаптовані до різних потреб працівників та вимог компанії. Використання як матеріальних, так і нематеріальних інструментів в поєднанні допомагає створити ефективну систему мотивації, яка стимулює високі результати, підвищує задоволеність працівників та забезпечує стабільний розвиток організації [16].

У процесі мотивації працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, керівнику організації важливо визначити кілька ключових аспектів, щоб забезпечити ефективність мотиваційної системи та досягнення організаційних цілей. Ось основні моменти, на яких потрібно акцентувати увагу: індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників, рівень залученості та задоволення працівників, точний баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, стратегії та інструменти мотивації, існуюча корпоративна культура, вимоги до ефективності системи мотивації, зворотний зв'язок та адаптація системи мотивації, різноманітність мотиваційних інструментів, гнучкість та адаптивність системи мотивації, моральні та етичні аспекти.

Таким чином, для ефективного управління мотивацією керівник має чітко визначити потреби працівників, збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули, врахувати корпоративну культуру і постійно вдосконалювати систему мотивації відповідно до змін у компанії та на ринку праці [7].

Крім прямих матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації, у процесі мотивації персоналу використовуються також непрямі інструменти мотивації, які мають на меті вплив на психологічний клімат в організації, створення сприятливих умов для продуктивної роботи та підвищення рівня задоволення працівників. Непрямі інструменти часто пов'язані з

управлінськими практиками, корпоративною культурою та внутрішніми процесами компанії, які сприяють формуванню мотиваційного середовища.

Основні непрямі інструменти мотивації: корпоративна культура, залучення працівників до прийняття рішень, організація робочого простору, гнучкий графік роботи, тимчасові зміни в обов'язках або в роботі, завдання та проекти, що викликають інтерес, корпоративні заходи та соціальні активності, невеликі сюрпризи та несподівані нагороди, наставництво та підтримка, прозорість і відкритість у комунікаціях [18].

Непрямі інструменти мотивації є важливою складовою системи мотивації персоналу, оскільки вони створюють сприятливі умови для роботи та розвитку працівників, а також допомагають утримувати високий рівень задоволеності та залученості. У поєднанні з прямими інструментами (матеріальними та нематеріальними) ці методи формують міцну та ефективну систему мотивації, яка сприяє досягненню цілей організації.

Етапи мотивації персоналу включають різні кроки, які допомагають керівництву ефективно впливати на працівників для досягнення високої продуктивності та лояльності до організації. Ці етапи формують комплексний процес, що передбачає взаємодію між організацією і співробітниками. Основні етапи мотивації персоналу можна розглянути в такому порядку [9]:

1. Оцінка потреб та мотиваційних факторів працівників. На першому етапі необхідно провести оцінку потреб працівників, щоб зрозуміти, що для них є важливим і що спонукає їх до дії. Це може включати: виявлення основних потреб кожного працівника (матеріальних, соціальних, професійних, психологічних); розуміння мотиваційних факторів, що впливають на їхню продуктивність (наприклад, бажання кар'єрного зростання, визнання чи гідна винагорода); використання інтерв'ю, опитувань чи зворотного зв'язку для збору даних.

2. Визначення цілей мотивації. На цьому етапі організація визначає основні цілі мотивації, що мають бути досягнуті: підвищення продуктивності праці, поліпшення рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів,

підвищення лояльності до організації, підвищення рівня інноваційної діяльності працівників. Цілі повинні бути чіткими, конкретними, вимірними і відповідати загальним цілям організації.

3. Розробка мотиваційної стратегії. На основі оцінки потреб і визначених цілей організація розробляє стратегію мотивації. Це включає: вибір інструментів мотивації (матеріальних і нематеріальних); визначення конкретних методів впливу (заробітна плата, премії, бонуси, нагороди, кар'єрний розвиток); розробка програми мотивації, що буде враховувати індивідуальні потреби працівників і потреби організації.

4. Впровадження мотиваційної системи. На цьому етапі реалізується система мотивації, що включає: оформлення всіх умов та методів мотивації у вигляді конкретних інструментів; налагодження процесів, таких як визначення преміальних, оцінка результатів працівників, впровадження гнучких робочих графіків; створення відповідної мотиваційної атмосфери в організації, що сприятиме залученню працівників.

5. Мотивація через комунікацію та підтримку. Цей етап передбачає активне спілкування з працівниками, щоб переконатися, що мотиваційні заходи розуміються і підтримуються: проводяться зустрічі, тренінги, обговорення цілей і завдань; керівництво активно залучає працівників до процесу прийняття рішень, надаючи зворотний зв'язок; організація повинна підтримувати мотиваційний дух через регулярні комунікації, заохочення та підтримку.

6. Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної системи. Після впровадження мотиваційної системи необхідно постійно відслідковувати її ефективність: збір зворотного зв'язку від працівників через опитування чи інтерв'ю; аналіз результатів: чи вдалося досягти запланованих цілей, чи змінилася продуктивність, рівень задоволеності та лояльності працівників; виявлення слабких місць у мотиваційній системі та вдосконалення її компонентів.

7. Коригування та вдосконалення мотиваційної системи. На основі моніторингу і оцінки ефективності мотивації необхідно внести корективи:

коригування методів мотивації, які не дають бажаних результатів; впровадження нових інструментів для покращення мотивації; постійне вдосконалення стратегії мотивації з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, на ринку праці чи в самому колективі [20].

Процес мотивації персоналу є динамічним і включає кілька етапів, які починаються з оцінки потреб працівників і закінчуються коригуванням та вдосконаленням мотиваційної системи. Важливо, щоб усі етапи взаємодіяли між собою, забезпечуючи не тільки високі результати для організації, але й задоволення потреб співробітників, що призводить до зростання їх мотивації та лояльності.

Для ефективної мотивації працівників необхідно враховувати їх трудові мотиви, оскільки саме вони визначають, що спонукає співробітників до досягнення високих результатів, продуктивності та задоволення від роботи. Трудові мотиви є ключовими для розробки правильних мотиваційних стратегій та інструментів. Чому важливо враховувати трудові мотиви [33]:

1. Індивідуальність кожного працівника: кожен працівник має свої унікальні мотиви, які можуть бути пов'язані з різними потребами (матеріальними, соціальними, психологічними, професійними). Якщо ці мотиви не враховувати, система мотивації може виявитися неефективною або навіть дестабілізувати робочий процес.

2. Підвищення ефективності мотивації: трудові мотиви допомагають налаштувати правильні методи впливу на працівників. Наприклад, якщо мотивація співробітника базується на фінансових винагородах, варто орієнтуватися на премії чи бонуси, а якщо на кар'єрному рості — на можливості для професійного розвитку або підвищення.

3. Зниження плинності кадрів: якщо керівництво враховує трудові мотиви своїх працівників, то зростає рівень задоволеності від роботи, а отже, зменшується ймовірність того, що співробітники залишать компанію. Задоволені працівники менш схильні до пошуку нових можливостей.

4. Створення сприятливої робочої атмосфери: коли керівництво розуміє, що саме мотивує працівників, можна створити таку атмосферу, в якій кожен співробітник відчуває свою важливість і цінність. Це сприяє більш ефективній командній роботі та кращій взаємодії в колективі [8].

Основні види трудових мотивів: матеріальні мотиви, соціальні мотиви, професійні мотиви, психологічні мотиви, інноваційні мотиви.

Як врахування трудових мотивів впливає на мотивацію:

1. Підвищення результативності роботи. Якщо правильно підібрані мотиваційні інструменти, які відповідають трудовим мотивам працівників, їхня продуктивність значно зростає. Кожен буде працювати з більшим ентузіазмом, якщо організація пропонує винагороду або можливості, що відповідають його інтересам.

2. Задоволення від роботи. Врахування трудових мотивів допомагає створити комфортне середовище для роботи, що позитивно позначається на моральному кліматі в колективі.

3. Зниження стресу та вигоряння. Якщо працівники отримують те, що для них важливо (наприклад, баланс між роботою та особистим життям або кар'єрний розвиток), це зменшує рівень стресу та вигоряння на роботі.

4. Залучення та утримання талановитих працівників. Врахування трудових мотивів дозволяє залучати найкращих працівників і забезпечувати їх лояльність до організації [14].

Для успішної мотивації персоналу необхідно враховувати їхні трудові мотиви, оскільки кожен працівник має свої власні стимули до роботи. Чітке розуміння цих мотивів дає змогу створити систему мотивації, яка підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів і сприяє розвитку організації в цілому.

Проведення аналізу системи мотивації є важливим етапом для будь-якої організації, оскільки це дозволяє оцінити ефективність існуючої мотиваційної стратегії, виявити проблеми та можливості для вдосконалення. Ось чому такий аналіз є важливим [29]:

1. Оцінка ефективності мотиваційних інструментів. Аналіз системи мотивації дає змогу визначити, які інструменти мотивації (матеріальні чи нематеріальні) працюють найкраще. Це дозволяє: виявити, чи відповідає система мотивації потребам працівників і цілям компанії, оцінити, чи забезпечує система бажаний рівень продуктивності, залученості та задоволеності співробітників, визначити, чи мотиваційні заходи сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

2. Зниження плинності кадрів. Аналіз системи мотивації дозволяє визначити, чи сприяє вона утриманню ключових працівників. Якщо мотиваційні інструменти не відповідають потребам співробітників, вони можуть шукати можливості в інших організаціях, що збільшує плинність кадрів. Підвищення ефективності мотивації допомагає: зберегти цінні кадри та зменшити витрати на підбір та навчання нових співробітників, залучити та утримати талановитих працівників, що є важливим для успіху компанії.

3. Підвищення задоволеності працівників. Аналіз дозволяє визначити рівень задоволеності працівників існуючою мотиваційною системою. Якщо працівники не задоволені своїм становищем або винагородою, це може призвести до зниження продуктивності і навіть до відмови від роботи в компанії. Проведення аналізу дає змогу: виявити причини низької мотивації чи незадоволеності, вжити заходів для покращення умов праці, коригування системи мотивації та підвищення рівня задоволення працівників.

4. Підвищення продуктивності. Оцінка того, як система мотивації впливає на ефективність працівників, дозволяє внести корективи для досягнення більш високих результатів. Мотивація безпосередньо пов'язана з продуктивністю: коли працівники мотивовані, вони зазвичай працюють більш ефективно. В результаті аналізу можна: знайти способи підвищення продуктивності через оптимізацію мотиваційних інструментів, розробити індивідуальні або групові мотиваційні програми для підвищення результативності роботи.

5. Виявлення недоліків та проблем в організації. Аналіз дає змогу виявити проблеми в організації, які можуть бути наслідком недостатньо ефективної мотиваційної системи, наприклад: високий рівень стресу серед працівників, низький рівень лояльності до компанії, відсутність розвитку та кар'єрних можливостей для співробітників. Аналіз допомагає вчасно виявити ці проблеми та вжити необхідних заходів для їх вирішення.

6. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Зміни в економічних, соціальних чи технологічних умовах можуть впливати на мотиваційні потреби працівників. Регулярний аналіз дозволяє: адаптувати систему мотивації до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи або зміни на ринку праці, враховувати нові фактори, які можуть вплинути на мотивацію, такі як нові технології або зміни в законодавстві.

7. Покращення корпоративної культури. Аналіз мотиваційної системи допомагає зрозуміти, наскільки вона сприяє формуванню здорової корпоративної культури: оцінити, чи система мотивації стимулює співробітників до колективної роботи та взаємної підтримки, підвищити рівень взаємодії між працівниками, покращити моральний клімат та довіру до керівництва.

8. Визначення фінансових витрат. Проведення аналізу допомагає зрозуміти, чи витрачаються фінансові ресурси на мотивацію ефективно: оцінка вартості мотиваційних заходів, визначення співвідношення між витратами на мотивацію та отриманими результатами, щоб з'ясувати, чи є ці інвестиції виправданими [31].

Основні методи аналізу системи мотивації:

1. Опитування та інтерв'ю з працівниками. Оцінка потреб і ставлення працівників до існуючої мотиваційної системи.

2. Аналіз результатів діяльності. Оцінка продуктивності, плинності кадрів, задоволеності та інших показників ефективності.

3. Зворотний зв'язок від керівників. Оцінка роботи мотиваційної системи через призму керівників середньої та вищої ланки.

4. Моніторинг фінансових показників. Визначення рентабельності витрат на мотивацію.

5. Порівняльний аналіз. Порівняння мотиваційної системи з практиками інших організацій або з нормами галузі.

Аналіз системи мотивації є важливим процесом для оцінки ефективності та вдосконалення мотиваційної стратегії. Регулярний аналіз дозволяє виявити проблеми та можливості для покращення, що, в свою чергу, допомагає підвищити продуктивність, задоволення працівників і лояльність до організації, а також забезпечити досягнення стратегічних цілей [51].

1.2 Специфіка системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства

Мотивація персоналу підприємства справді є однією з основних проблем у системі управління персоналом, оскільки саме мотивація є ключовим фактором, що визначає ефективність роботи організації, її здатність досягати стратегічних цілей і збереження конкурентоспроможності на ринку. Від того, наскільки правильно і ефективно організована мотивація працівників, залежить їхня продуктивність, рівень задоволеності роботою, а також рівень лояльності до компанії.

Чому мотивація є важливою проблемою управління персоналом[16]:

1. Збільшення продуктивності та ефективності праці. Мотивовані працівники працюють більш ефективно, проявляють ініціативу, відповідальніші за свою роботу. Відсутність мотивації, навпаки, може призвести до зниження продуктивності, дезорганізації робочого процесу та високої плинності кадрів.

2. Зниження плинності кадрів. Однією з основних проблем підприємств є висока плинність кадрів, що призводить до значних витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників. Невірно вибрані мотиваційні

методи можуть сприяти незадоволеності працівників, що підвищує ймовірність їхнього звільнення.

3. Задоволення потреб працівників. У кожного співробітника є свої потреби та мотиваційні фактори, які можуть бути матеріальними, соціальними або психологічними. Якщо ці потреби не враховуються в системі мотивації, це може призвести до невдоволення, зниження морального духу та лояльності до організації.

4. Високий рівень конкуренції за таланти. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку праці підприємства змушені боротися за найкращих кадрів. Ефективна система мотивації дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників, що є важливою умовою для сталого розвитку організації.

5. Кар'єрне зростання та розвиток. Мотивація має важливе значення для розвитку працівників та їхнього кар'єрного росту. Наявність чіткої мотиваційної системи, яка включає програми навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, сприяє залученню працівників до компанії та розвитку їхнього потенціалу.

Визначення проблем у мотивації персоналу розкриті в таблиці 1.8:

Таблиця 1.8

Проблеми мотивації персоналу компанії [19]

Невідповідність між винагородами та результатами праці	Якщо працівники не бачать прямого зв'язку між своєю працею та отриманими винагородами, їхня мотивація може знижуватися. Занадто низькі або несправедливі зарплати, а також відсутність преміальних та бонусів можуть викликати демотивацію
Відсутність системи визнання та оцінки праці	Відсутність регулярного зворотного зв'язку або визнання досягнень працівників призводить до відчуття невизначеності та зниження морального духу. Люди потребують визнання своїх досягнень, щоб відчувати свою цінність для компанії
Незадоволення умовами праці	Низька якість робочого середовища, невідповідні робочі умови (наприклад, шумні офіси, погане освітлення, недостатня технічна база) можуть негативно вплинути на мотивацію працівників
Невизначеність в кар'єрному зростанні	Відсутність перспективи професійного росту, кар'єрного просування або навчальних можливостей може призвести до демотивації. Працівники хочуть знати, що їхні зусилля будуть винагороджені, і вони матимуть можливість розвиватися

Низький рівень командної взаємодії	У колективах, де не налагоджено ефективне спілкування і співпрацю, працівники можуть почуватися відокремленими або ізольованими, що призводить до зниження морального клімату і продуктивності
------------------------------------	--

Мотивація персоналу є однією з найбільш значущих проблем у системі управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність роботи та загальну атмосферу в організації. Врахування потреб працівників, створення справедливої та гнучкої системи мотивації, розвиток корпоративної культури та надання можливостей для професійного зростання є ключовими чинниками для досягнення високих результатів [10].

Сьогодні в структуру мотивації персоналу в бізнесі входять різноманітні елементи, які дозволяють забезпечити ефективне управління людьми та підвищити їхню продуктивність, задоволеність і лояльність до організації. Ці елементи можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, що дозволяє підприємствам знаходити баланс між фінансовими винагородами і психологічними факторами, що впливають на мотивацію.

Компанії часто комбінують матеріальні та нематеріальні інструменти для створення більш комплексної мотиваційної стратегії. Наприклад, фінансові стимули можуть поєднуватися з можливостями для професійного розвитку і гнучкими умовами праці [35].

Сьогодні в структурі мотивації персоналу бізнесу важливо враховувати як матеріальні (зарплата, бонуси, компенсації), так і нематеріальні фактори (професійний розвиток, кар'єрні перспективи, корпоративна культура). Взаємодія цих елементів дозволяє створити ефективну систему мотивації, яка підвищує задоволення співробітників і їхню продуктивність, що в результаті сприяє успіху підприємства в цілому [2].

Головним завданням керівника підприємства є процес формування ефективної мотивації для персоналу, оскільки саме від цього залежить не лише задоволення потреб працівників, а й успіх організації в цілому. Мотивація персоналу сприяє високій продуктивності, досягненню корпоративних цілей, зниженню плинності кадрів та забезпеченню здорової атмосфери в колективі.

Формування мотивації для персоналу є стратегічним завданням керівника підприємства. Це вимагає комплексного підходу, який включає врахування індивідуальних потреб працівників, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, створення сприятливих умов для розвитку та професійного зростання. Ефективна мотивація дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах високої конкуренції.

Щоб досягти згуртованості колективу підприємства, керівник дійсно має мотивувати своїх працівників. Створення згуртованої команди — це один із ключових факторів успіху будь-якої організації, оскільки взаємодія між працівниками має прямий вплив на продуктивність, моральний клімат та досягнення спільних цілей. Однак, для того щоб сформувати ефективну та згуртовану команду, важливо, щоб мотивація працівників була направлена не тільки на особисті досягнення, але й на спільні цілі компанії [11].

Мотивація працівників - це важливий інструмент для досягнення згуртованості колективу. Керівник, який правильно мотивує своїх співробітників, створює атмосферу довіри, взаємоповаги та підтримки. Це сприяє не лише високій продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства, але й формуванню команди, готової працювати на спільний успіх. Мотивація є невід'ємною частиною побудови згуртованого колективу, де кожен працівник відчуває свою значущість і вносить свій вклад у загальний розвиток організації.

Керівник підприємства може застосовувати різноманітні фактори мотивації для забезпечення високої продуктивності, задоволення потреб працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Ці фактори можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, і їх застосування залежить від конкретних умов підприємства, а також від індивідуальних потреб співробітників [4].

Для керівника підприємства важливо застосовувати різноманітні фактори мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби

працівників. Комбінація цих факторів дозволяє створити ефективну систему мотивації, яка не лише підвищить продуктивність праці, але й забезпечить гармонійне співробітництво в колективі, лояльність співробітників і високий рівень задоволення від роботи. Керівник, який вміло поєднує матеріальні винагороди з нематеріальними стимулами, здатний створити динамічну та мотивовану команду, здатну досягати високих результатів [33].

Заробітну плату дійсно можна розглядати як один із основних мотиваційних методів, оскільки вона є одним із перших і найбільш очевидних чинників, що впливають на бажання працівника виконувати свої обов'язки та залишатися в організації. Проте, хоча заробітна плата є важливою складовою мотиваційної системи, для досягнення високих результатів в діяльності підприємства вона повинна бути доповнена іншими методами мотивації, оскільки сама по собі зарплата не завжди забезпечує високий рівень залучення та задоволення співробітників. Чому заробітна плата є важливим мотиваційним інструментом розкрито в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Заробітна плата як важливий інструмент мотивації персоналу компанії

Основний матеріальний стимул	Заробітна плата є основним джерелом доходу для працівників, тому вона визначає їх матеріальний добробут. Це дозволяє працівникам забезпечити себе та своїх близьких, а отже, є важливим чинником для задоволення базових потреб, що забезпечує фізіологічну стабільність і є важливою мотивацією для ефективної праці.
Конкурентоспроможність на ринку праці	Підприємства, що пропонують конкурентоспроможну заробітну плату, можуть привернути кваліфікованих спеціалістів і утримувати висококласних працівників. Це важливо в умовах конкуренції за таланти, особливо в тих галузях, де дефіцит кадрів або висока плинність.
Мотивація до високої продуктивності	Високий рівень заробітної плати може стати стимулом для працівників до покращення своїх результатів і підвищення продуктивності. За допомогою преміальних систем, бонусів та інших додаткових виплат, заробітну плату можна зробити більш прив'язаною до конкретних досягнень і результатів, що мотивує виконувати свої завдання на високому рівні.
Стимул до лояльності	Заробітна плата, яка відповідає або перевищує середній рівень на ринку, сприяє підвищенню лояльності працівників до організації. Висока зарплата може зменшити ймовірність звільнень і допомогти в утриманні досвідчених та цінних співробітників.

Заробітна плата є важливим і необхідним мотиватором, особливо для покриття базових потреб працівників та забезпечення їх матеріальної стабільності. Однак для того, щоб вона стала ефективним інструментом мотивації, її необхідно поєднувати з іншими мотиваційними факторами, такими як можливості для професійного розвитку, визнання досягнень, командна атмосфера, підтримка з боку керівництва і т.д. В результаті комплексний підхід до мотивації дозволить не лише досягти високої продуктивності праці, але й сформувати лояльний та задоволений колектив [50].

Премії є одним із найефективніших способів матеріальної мотивації працівників. Вони використовуються для заохочення співробітників за досягнення високих результатів, виконання завдань, ініціативність або за участь у важливих проектах. Премії можуть бути виражені у фінансовій формі або в іншому вигляді (наприклад, подарунки або бонуси), але їх основна мета - мотивувати працівників до покращення результатів і підвищення продуктивності.

Чому премії є ефективним способом мотивації [7]:

1. Прямий фінансовий стимул: премії дають працівникам безпосередній матеріальний стимул, що підвищує їх мотивацію до досягнення високих результатів. Фінансова винагорода за досягнуті цілі або виконану роботу може бути значущою для багатьох співробітників, оскільки вона дає їм додаткові можливості для покращення свого матеріального становища.

2. Мотивування до досягнення конкретних цілей: премії можуть бути спрямовані на досягнення конкретних, чітко визначених цілей, таких як виконання плану продажів, досягнення високих результатів у роботі або реалізація стратегічних ініціатив. Це дозволяє створити конкретні критерії для оцінки результатів, що мотивує працівників на досягнення бажаних результатів.

3. Визнання і стимул до подальшого розвитку: премії не тільки надають фінансову винагороду, але й є способом визнання досягнень працівника. Вони демонструють, що компанія цінує роботу своїх співробітників і готова

винагороджувати їх за продуктивність і успіхи. Це підвищує рівень задоволення та лояльності працівників, стимулюючи їх до подальших досягнень.

4. Завершення або підтвердження результату: премії, як правило, виплачуються після досягнення певних результатів або виконання визначених завдань. Це дозволяє чітко оцінити і підтвердити досягнення, що мотивує працівників працювати до кінця і не здаватися на півшляху. Крім того, це дає відчуття завершеності і досягнення поставленої мети [18].

5. Покращення командної роботи: якщо премії призначаються за досягнення колективних результатів або за успішну роботу в команді, це стимулює співробітників до співпраці, взаємодії і спільного досягнення цілей. Такі премії можуть бути важливим фактором у зміцненні корпоративної культури та командного духу.

6. Гнучкість і адаптивність преміальної системи: премії можуть бути адаптовані до різних ситуацій і рівнів досягнень, що дозволяє керівництву підлаштовувати систему мотивації під конкретні потреби організації та працівників. Вони можуть бути як одноразовими, так і регулярними, у вигляді бонусів або заохочень за тривалу працю.

7. Можливість залучення до ключових ініціатив: премії можуть бути використані для заохочення працівників до участі в особливо важливих проектах чи ініціативах, які є критичними для розвитку компанії. Це може бути стимулом для співробітників брати на себе додаткові обов'язки, зокрема в умовах високої відповідальності.

Види премій представлені в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Види премій [26]

Премії за виконання плану або досягнення цілей	Це можуть бути премії за виконання плану продажів, перевищення цільових показників, досягнення певної продуктивності.
Премії за інноваційність і ініціативу	Працівникам надаються премії за ініціативи, новаторські ідеї або пропозиції, які поліпшують роботу компанії

Премії за результативність	Це можуть бути премії за високу ефективність роботи, досягнення значних результатів або виконання важливих завдань в обмежені строки
Корпоративні премії	Наприклад, премії до свят (Новий рік, річниця компанії) або за особливі досягнення в рамках корпоративних подій
Премії за колективні досягнення	Це премії для цілих команд або відділів за успіхи в спільних проектах або досягнення колективних цілей

Премії є одним з ефективних способів матеріальної мотивації, оскільки вони дають працівникам безпосередній фінансовий стимул до досягнення високих результатів. Вони можуть бути використані для стимулювання продуктивності, винагороди за досягнення цілей та підвищення мотивації в умовах конкурентного середовища. Проте для досягнення стійкої та високої мотивації необхідно поєднувати премії з іншими мотиваційними методами, включаючи нематеріальні фактори, такі як визнання, розвиток, підтримка командної роботи та кар'єрне зростання. Премії здійснюють позитивний вплив на мотивацію працівників та на загальний розвиток організації. Вони є потужним інструментом для заохочення високих досягнень, сприяють покращенню ефективності праці, підвищенню залученості та задоволеності співробітників [12].

Ось кілька основних аспектів, як премії позитивно впливають на підприємство та його персонал:

1. Збільшення продуктивності праці
2. Покращення якості роботи
3. Залучення та утримання талановитих працівників
4. Мотивація до досягнення стратегічних цілей
5. Створення здорової конкуренції
6. Визнання заслуг та підвищення морального духу
7. Мотивація до інновацій і ініціатив
8. Покращення командної роботи
9. Зміцнення корпоративної культури
10. Покращення психологічного клімату в організації [38]

Коли працівники бачать, що їхні зусилля винагороджуються, це підвищує їхню задоволеність роботою і покращує психологічний клімат у колективі. Премії створюють позитивне ставлення до організації, знижують рівень стресу і сприяють формуванню більш стабільної робочої атмосфери.

Премії є потужним інструментом мотивації, оскільки вони мають широкий позитивний вплив на продуктивність праці, задоволення працівників, утримання талановитих співробітників, покращення якості роботи та розвиток організації в цілому. Вони є важливою частиною системи мотивації і повинні використовуватися разом з іншими нематеріальними методами, щоб створити стійку і ефективну мотиваційну структуру на підприємстві [17].

Бонуси є важливим методом матеріальної мотивації персоналу підприємства, який стимулює працівників до досягнення високих результатів, ефективного виконання завдань та підвищення продуктивності. Бонуси зазвичай надаються у вигляді додаткових виплат, які не є частиною основної заробітної плати, але є винагородою за виконання певних умов або досягнення конкретних цілей.

Основні переваги використання бонусів для мотивації персоналу: мотивують до досягнення конкретних цілей: Бонуси часто прив'язуються до виконання певних завдань або досягнення результатів, таких як перевищення планових показників, досягнення конкретних бізнес-цілей або виконання

проектів в обмежені строки. Це мотивує співробітників працювати більш ефективно, щоб отримати додаткові винагороди [22].

Бонуси можуть бути використані як засіб для стимулювання високої продуктивності праці. Наприклад, працівники, які працюють швидше та ефективніше, можуть отримати додаткові бонуси, що сприяє загальному збільшенню обсягів виконаної роботи.

Бонуси дозволяють чітко прив'язати винагороду до конкретних досягнень працівника або колективу. Це дає співробітникам чітке розуміння того, за що вони отримують додаткові виплати, і стимулює їх до виконання завдань, орієнтуючись на досягнення результатів. Коли працівники бачать, що їхні зусилля оцінюються і винагороджуються, це підвищує рівень їхньої залученості до роботи. Бонуси можуть зміцнити лояльність до компанії, оскільки вони створюють відчуття справедливості та взаємовигідної співпраці [53].

Бонуси можуть також бути використані для стимулювання інновацій і творчого підходу до роботи. Наприклад, бонуси можуть надаватися за новаторські ідеї, покращення робочих процесів або ініціативи, які сприяють розвитку компанії. Це мотивує працівників не лише виконувати свою основну роботу, а й шукати способи покращення діяльності компанії. Бонуси можуть створювати здорову конкуренцію серед працівників або команд, що стимулює їх до більш ефективної роботи. Це особливо корисно в середовищах, де важливо досягати певних показників або перевищувати конкурентів на ринку [6].

Виплата бонусів може позитивно впливати на атмосферу в колективі, оскільки співробітники відчують себе оціненими та мотивованими. Коли бонуси розподіляються справедливо і прозоро, це допомагає уникнути конфліктів та незадоволення серед працівників. Види бонусів показані в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Види бонусів при мотивації персоналу компанії [30]

Індивідуальні бонуси	Ці бонуси надаються окремим працівникам за досягнення індивідуальних результатів, таких як виконання планів, досягнення особистих показників чи високі результати у продажах
Колективні бонуси	Бонуси можуть бути призначені для цілого відділу чи команди за виконання загальних завдань або досягнення колективних цілей. Це сприяє командній роботі і мотивує досягати спільних результатів
Річні бонуси	Бонуси можуть бути надані наприкінці року як частина загальної стратегії заохочення співробітників за виконання планів на рік, досягнення фінансових цілей або підвищення ефективності бізнесу в цілому
Бонуси за лояльність	Деякі компанії надають бонуси працівникам, які залишаються в організації протягом певного періоду часу. Це стимулює співробітників залишатися в організації та розвивати її
Бонуси за досягнення конкретних цілей або проектів	Бонуси можуть надаватися за досягнення конкретних короткострокових цілей, таких як завершення важливого проекту або виконання складного завдання, що є критичним для компанії

Для того, щоб бонуси мали ефективний вплив на мотивацію працівників, важливо, щоб умови їх нарахування були чіткими та прозорими. Співробітники повинні знати, за які досягнення вони отримають бонуси та як буде оцінюватися їхня робота. Бонуси повинні бути справедливими та рівними для всіх співробітників, щоб уникнути незадоволення чи непорозумінь у колективі. Бонуси мають відображати індивідуальні досягнення або командні результати.

Бонуси повинні виплачуватися вчасно та регулярно, щоб працівники могли чітко планувати свої доходи і відчувати постійну підтримку за досягнуті результати. Бонуси є важливим компонентом мотиваційної системи, але для досягнення довгострокових результатів їх слід поєднувати з іншими методами мотивації, такими як кар'єрне зростання, навчання, визнання досягнень тощо .

Бонуси є потужним методом матеріальної мотивації, який дозволяє працівникам отримувати винагороду за досягнення конкретних результатів. Вони сприяють підвищенню продуктивності, покращенню якості роботи, розвитку командної роботи та залученості до процесу. Ключовим фактором для ефективності бонусної системи є її чіткість, справедливість та поєднання з іншими мотиваційними стратегіями [5].

Вручення подарунків є одним із ефективних матеріальних методів мотивації персоналу, який використовується для заохочення співробітників за досягнуті результати, довгострокову відданість компанії чи виконання

важливих завдань. Подарунки можуть бути як символічними, так і досить цінними, в залежності від рівня досягнень працівника та внутрішньої політики підприємства. Основні переваги використання подарунків як методу мотивації розкриті в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Основні переваги використання подарунків як методу мотивації
персоналу компанії [25]

Визнання досягнень працівників	Подарунки є прекрасним способом висловити вдячність і визнання за добре виконану роботу або досягнення конкретних цілей. Вони можуть бути використані для святкування важливих подій, таких як успішне завершення проєкту, перевищення планових показників чи досягнення ключових результатів
Покращення морального клімату в колективі	Вручення подарунків створює атмосферу взаємоповаги та вдячності в колективі. Співробітники, які отримують подарунки, відчують себе цінними для організації, що підвищує їхню мотивацію і моральний дух. Подарунки можуть зміцнювати зв'язки між працівниками і керівництвом
Мотивування на додаткові досягнення	Подарунки можуть бути прив'язані до певних результатів, що стимулює працівників до досягнення високих показників. Це може бути індивідуальний подарунок за особливі досягнення або колективний подарунок за виконання командного завдання. Такий підхід мотивує співробітників до подальшої роботи на високому рівні
Підвищення лояльності до компанії	Подарунки, які вручаються працівникам на свята, дати роботи в компанії чи в честь важливих подій, можуть сприяти підвищенню лояльності до організації. Це демонструє, що компанія піклується про своїх працівників і визнає їх внесок у загальний успіх

Продовження таблиці 1.12

Стимулювання командної роботи	Вручення подарунків може бути також способом заохочення колективів за спільні досягнення. Якщо подарунки надаються команді, це стимулює їх працювати разом, підтримувати один одного і досягати спільних цілей.
Збереження позитивного іміджу компанії	Коли працівники отримують подарунки, це підвищує не тільки їхній рівень мотивації, але й загальний імідж компанії серед інших співробітників та потенційних кандидатів на роботу. Позитивний імідж компанії, яка піклується про своїх працівників, допомагає залучати нові таланти

Типи подарунків, які можуть використовуватися як метод мотивації [4]:

1. Подарунки на свята: Це можуть бути подарунки до новорічних свят, на день народження компанії, річницю роботи працівника тощо. Такі подарунки можуть бути як символічними (наприклад, корпоративні сувеніри), так і більш значущими (наприклад, сертифікати на покупки, електроніка, подорожі).

2. Індивідуальні подарунки за досягнення: Цей тип подарунка надається співробітнику за особисті досягнення, як от перевищення планових показників, успішне завершення проекту або виконання надважливого завдання. Це можуть бути дорогі подарунки, які відповідають рівню досягнення працівника.

3. Колективні подарунки: Подарунки для команд або відділів, які досягли значних успіхів. Наприклад, компанії можуть вручати колективні подарунки (наприклад, вечірки, виїзди на відпочинок, додаткові вихідні) у разі досягнення спільних цілей.

4. Подарунки за тривалу відданість компанії: Деякі компанії вручають спеціальні подарунки або сертифікати працівникам, які працюють в компанії певну кількість років. Це можуть бути як сувеніри, так і цінні подарунки, що демонструють вдячність за лояльність та стабільність.

5. Подарунки за ініціативу чи інновації: Подарунки можуть надаватися за ініціативи, новаторські ідеї або покращення існуючих процесів в компанії. Це заохочує працівників вносити нові ідеї, сприяючи інноваціям та розвитку організації [27].

Методику правильного вибору та використання подарунків як методу мотивації та стимулювання розкрито в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

Методика правильного вибору та використання подарунків
як методу мотивації та стимулювання персоналу компанії [3]

Індивідуальний підхід	Вибір подарунків має враховувати індивідуальні переваги працівників. Це дозволяє створити більш персоналізований підхід і підвищити цінність подарунка для отримувача. Наприклад, замість стандартних сувенірів можна вибрати щось, що відповідає інтересам конкретного працівника
Чіткість критеріїв	Подарунки повинні бути надані за досягнення, а не за загальну присутність чи виконання звичних обов'язків. Це дозволяє працівникам розуміти, що їхня робота оцінюється і винагороджується за конкретні результати
Регулярність та своєчасність	Подарунки повинні надаватися вчасно, зокрема на важливих етапах роботи або за святами. Це допомагає підтримувати постійну мотивацію співробітників

Прозорість і справедливість	Важливо, щоб критерії для надання подарунків були зрозумілими і справедливими для всіх працівників. Несправедливий або непрозорий розподіл подарунків може викликати невдоволення і знижувати ефективність мотивації
-----------------------------	--

Подарунки як метод матеріальної мотивації є потужним інструментом для заохочення працівників, підвищення їх лояльності, морального духу та продуктивності. Вони допомагають зміцнити відносини між працівниками та керівництвом, покращують атмосферу в колективі та сприяють досягненню спільних цілей. Важливо, щоб подарунки надавалися справедливо, своєчасно і відповідали рівню досягнень працівників, що дозволить максимізувати їхній ефект у мотивації персоналу.

Особливі дати в особистому житті працівників—такі як ювілей, річниця роботи в компанії, вислуга років чи інші значущі події, такі як день народження—є важливим аспектом мотивації персоналу. Відзначення таких подій дозволяє не тільки висловити вдячність і повагу до працівника, але й створює атмосферу турботи, що сприяє формуванню лояльності і довгострокових відносин у компанії [33].

Чому важливо відзначати особисті значущі дати працівників:

1. Визнання і повага: Відзначення важливих подій у житті працівників, таких як ювілей чи річниця роботи в компанії, показує, що компанія цінує своїх співробітників не тільки за їх професійні досягнення, а й як особистостей. Це створює атмосферу взаємоповаги і підтримки.

2. Зміцнення корпоративної культури: Відзначення важливих дат допомагає підтримувати добрі взаємини серед працівників та керівництва. Це також сприяє розвитку корпоративної культури, де є традиції святкування значущих моментів у житті співробітників, що збагачує командний дух.

3. Підвищення морального клімату: Коли працівники відчують, що їх важливі особисті події не залишаються непоміченими, це підвищує їхній моральний стан і ставлення до роботи. Вони відчують, що працюють у компанії, яка дбає про їх благополуччя, що сприяє кращій мотивації та продуктивності.

4. Лояльність та задоволеність працівників: Відзначення особистих свят і досягнень працівників може сприяти підвищенню їх лояльності до компанії. Показавши увагу до таких важливих подій, компанія демонструє своє прагнення піклуватися про людей, що може збільшити рівень задоволення від роботи та зменшити плинність кадрів [15].

5. Покращення внутрішньої комунікації: Відзначення особистих дат працівників може стати чудовою можливістю для поліпшення комунікації всередині колективу. Це допомагає співробітникам краще пізнавати один одного, що створює дружніші відносини і сприяє більш ефективній командній роботі.

Відзначення значущих дат у житті працівників, таких як ювілей або річниця роботи, має великий вплив на моральний клімат у компанії. Це дозволяє працівникам відчувати себе важливою частиною колективу та зміцнює їхнє відношення до компанії. Регулярне і чутливе святкування таких подій не тільки сприяє підвищенню мотивації, а й допомагає зміцнити корпоративну культуру, залучити працівників до спільної роботи та підвищити їхню лояльність до організації [22].

Нематеріальні методи мотивації — це способи впливу на поведінку, ставлення та ефективність працівників, що не передбачають прямого матеріального стимулювання, а базуються на психологічних та соціальних факторах. Вони спрямовані на задоволення потреб працівників у визнанні, повазі, розвитку, стабільності та інших нематеріальних аспектах, які допомагають підвищити їхню мотивацію, залученість та продуктивність.

Основні нематеріальні методи мотивації [10]:

1. Визнання досягнень і похвала: Публічне або особисте визнання досягнень працівника має потужний психологічний ефект. Це може бути як просте слово вдячності, так і більш формальні відзначення в рамках компанії, такі як «Працівник місяця», нагороди чи дипломи. Важливо, щоб це визнання було щирим і відповідало заслугам працівника.

2. Кар'єрне зростання та можливості для розвитку: Працівники часто мотивуються можливістю професійного розвитку та кар'єрного росту. Надання можливості для навчання, участі в тренінгах, підвищенні кваліфікації або просуванні по службі є важливими чинниками мотивації, оскільки допомагають людям відчувати, що вони розвиваються і досягають нових вершин у кар'єрі.

3. Гнучкість робочих умов: Надання працівникам можливості для гнучкості в роботі, наприклад, варіанти віддаленої роботи, гнучкий графік або можливість вибору місця роботи, може бути потужним стимулом для мотивації. Такий підхід сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям, що підвищує задоволення і відданість компанії.

4. Підвищення відповідальності та автономії: Дозволяючи працівникам приймати більше рішень і давати їм більше автономії в роботі, компанія дає можливість проявити себе та відчувати значущість своєї роботи. Це може сприяти підвищенню їхнього самопочуття і мотивації досягати високих результатів.

5. Чітке розуміння ролі і важливості роботи: Створення чіткого уявлення у працівників про їхнє місце в компанії, про важливість їхніх завдань та вплив на загальний результат організації дозволяє співробітникам відчувати свою значущість. Це зменшує почуття неважливості та допомагає підвищити рівень мотивації [47].

6. Корпоративна культура і атмосфера взаємоповаги: Створення сприятливого морального клімату в компанії, де працівники відчують підтримку та повагу один до одного, сприяє формуванню позитивного настрою та бажання працювати на благо компанії. Приязна атмосфера, взаємодопомога та чесність створюють відчуття команди і є важливим мотиватором.

7. Підтримка з боку керівництва: Лідерство, яке базується на відкритості, підтримці та готовності допомогти співробітникам, стимулює відданість компанії. Лідери, які вміють слухати своїх працівників, надавати їм необхідні ресурси та підтримку, підвищують мотивацію і заохочують до високої продуктивності.

8. Соціальна підтримка та довіра: Створення умов, де працівники можуть покладатися на своїх колег і керівництво, має важливе значення для мотивації. Це може бути не тільки в рамках робочих відносин, але й підтримка у складних ситуаціях, таких як допомога в кризових ситуаціях або професійне консультування [52].

9. Різноманітність роботи: Багато працівників потребують різноманітності в роботі, щоб залишатися зацікавленими і мотивованими. Надання можливості змінювати завдання, працювати в різних сферах або змінювати ролі в команді сприяє підтриманню інтересу та бажання працювати.

10. Командна робота та колективні досягнення: Спільна робота і досягнення результатів колективно також є важливим мотиватором. Люди часто мотивуються підтримкою колег, прагненням до спільної мети та досягненням колективних успіхів, що посилює їх бажання працювати.

Нематеріальні методи мотивації є важливими інструментами для створення сприятливого психологічного клімату в організації, де працівники відчують свою значущість, підтримку та можливості для розвитку. Ці методи можуть значно підвищити ефективність роботи, знизити плинність кадрів та сприяти створенню згуртованої та продуктивної команди [13].

Переваги нематеріальних методів мотивації показані в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

Переваги нематеріальних методів мотивації та стимулювання персоналу [5]

Довгостроковий ефект	Нематеріальні методи мотивації можуть мати стійкий вплив на працівників у порівнянні з короткочасними матеріальними стимулами, так як вони сприяють розвитку почуття власної значущості та лояльності до компанії
Сприятлива атмосфера	Створення атмосфери взаємоповаги і підтримки допомагає формувати позитивний імідж компанії як роботодавця, що в свою чергу залучає талановитих і відданих працівників
Покращення внутрішньої комунікації	Взаємодія між керівництвом і працівниками, відкриті канали для зворотного зв'язку та регулярні оцінки працівників допомагають вирішувати питання на ранніх етапах і покращувати ефективність роботи
Підвищення залученості	Нематеріальні методи часто призводять до більш високого рівня залученості працівників, оскільки вони відчують себе частиною організації, і це мотивує їх до досягнення високих результатів

Нематеріальні методи мотивації є важливими інструментами для створення сприятливого психологічного клімату в організації, де працівники відчують свою значущість, підтримку та можливості для розвитку. Ці методи можуть значно підвищити ефективність роботи, знизити плинність кадрів та сприяти створенню згуртованої та продуктивної команди [16].

Використовувані підприємствами методи мотивації не є ідеальними, але вони можуть бути досить ефективними за умови правильного підходу та адаптації до конкретних умов і потреб працівників. Кожен метод має свої переваги та недоліки, і успішність його застосування залежить від того, як добре він підходить до корпоративної культури, характеристик колективу та цілей організації.

Основні моменти, які варто враховувати [34]:

1. Необхідність індивідуального підходу: люди мають різні мотиви, потреби та бажання, тому методи мотивації повинні бути адаптовані до кожного працівника чи групи працівників. Те, що може бути ефективним для однієї людини, не завжди підходить для іншої. Тому важливо поєднувати різні методи та знаходити баланс між ними.

2. Постійна оцінка та коригування: методи мотивації повинні бути гнучкими і змінюватися в залежності від змін на ринку праці, у внутрішній ситуації компанії або в мотиваційних потребах працівників. Регулярне оцінювання ефективності мотиваційних стратегій дозволяє адаптувати їх до нових умов і покращувати результати.

3. Баланс матеріальних та нематеріальних методів: найефективніші системи мотивації використовують поєднання матеріальних і нематеріальних методів. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії чи бонуси, можуть бути потужними, але нематеріальні методи (наприклад, визнання досягнень, розвиток кар'єри, можливість для самореалізації) є важливими для довгострокової мотивації і створення лояльності працівників [9].

4. Урахування соціальних і психологічних факторів: мотивація не завжди зводиться до матеріальних переваг. Працівники можуть бути мотивовані соціальними факторами (командний дух, підтримка керівництва) і психологічними аспектами (повага, визнання, можливість для саморозвитку). Тому підприємствам важливо враховувати ці фактори при виборі і впровадженні методів мотивації.

5. Виклики та обмеження: іноді методи мотивації можуть бути неефективними через погане розуміння потреб працівників, недостатню увагу до індивідуальних мотивів або недоліки в організаційній культурі. Крім того, якщо компанія зосереджується лише на одному методі, це може призвести до перевантаження або викликати зниження ефективності. Наприклад, якщо фокус буде лише на матеріальних винагородах, працівники можуть почати ставити більше значення на фінансові стимули, що може призвести до зниження їхньої зацікавленості в інших аспектах роботи [2].

Методи мотивації, хоча і не ідеальні, є важливим інструментом для підвищення продуктивності і задоволення працівників. Однак для їх ефективності важливо враховувати різноманітні фактори, зокрема індивідуальні потреби, корпоративну культуру та постійну адаптацію стратегій мотивації до змін. Використання комплексного підходу та регулярне коригування мотиваційних методів дозволяє досягти найкращих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГЕРМА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Герма»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Герма» знаходиться за юридичною адресою: місто Біла Церква Київської області вул. Партизанська, будинок 20, приміщення 107.

Вид діяльності досліджуваного підприємства: ремонт комп'ютерної техніки і периферичного комп'ютерного обладнання. Діяльність ТОВ «Герма»: надання послуг населенню з ремонту комп'ютерів та периферичного комп'ютерного обладнання [20].

На ринку аналогічних послуг підприємство зарекомендувало себе з позитивної сторони. Перевага ТОВ «Герма» перед конкурентами полягає в наступному: в даній компанії велика увага приділяється рівню якості обслуговування клієнтів компанії та дотримання високого рівня якості послуг, що надаються клієнтам компанії.

Цілі роботи ТОВ «Герма» - здійснення діяльності в галузі ремонту комп'ютерів та периферичного комп'ютерного обладнання. Основну інформацію про ТОВ «Герма» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ «Герма» [25]

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Герма»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Герма»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації підприємства	03 квітня 2000 року
Форма власності компанії	приватна
Код ЄДРПОУ	30797788
Юридична адреса	09100, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Партизанська, 20, прим. 107

Продовження таблиці 2.1

Засоби зв'язку (телефон, факс)	(067) 5374556, (095) 4454526
Електронна пошта	germa.bts@gmail.com
Статутний капітал	100 000,00 грн.
Власник і директор	Пащенко Борис Олексійович
Продукція і послуги компанії	Сервісне обслуговування і ремонт офісної та комп'ютерної техніки
Основний вид діяльності компанії	33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
Інші види діяльності компанії	95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 95.12 Ремонт обладнання зв'язку 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність 65.12 Інші види страхування, крім страхування життя 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.01 Комп'ютерне програмування 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 18.12 Друкування іншої продукції

Організаційна структура – система менеджменту, яка визначає склад, взаємодію і підпорядкування всіх її складових елементів. Організаційна структура ТОВ «Герма» показана на рисунку 2.1.

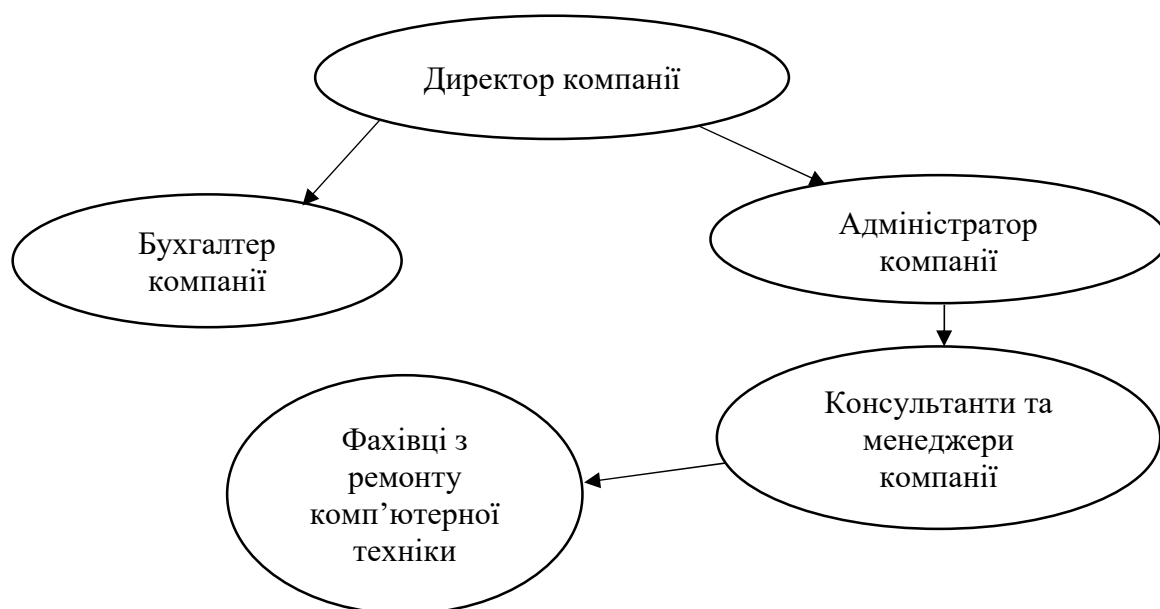


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Герма» [27]

Тип організаційної структури ТОВ «Герма» є лінійно-функціональний.

У ТОВ «Герма» працює 7 працівників: 1 – директор, 1 - бухгалтер, 1 – адміністратор, 2 - консультанти, 2 - фахівця з ремонту комп'ютерної і периферичної комп'ютерної техніки.

У таблиці 2.2 показані основні технічні та економічні показники діяльності ТОВ «Герма» за 2022-2024 роках.

Таблиця 2.2

Основні технічні та економічні показники діяльності ТОВ «Герма»
за 2022-2024 роки [18]

Показники діяльності	Роки діяльності			Зміни показників	
	2022	2023	2024	+, -	%
Обсяги реалізації послуг, тис. грн.	2872,0	2987,4	3055,8	+184,8	107,4
Кількість персоналу, чол.	5	6	7	+1	143,8
Фонд зарплати, тис.грн.	1849,0	2485,0	2821,0	+973,0	153,5

Продовження таблиці 2.2

Середньорічне виробництво на одного працюючого, тис. грн.	411,1	332,8	306,48	-105,62	75,4
Середньомісячна зарплата одного працюючого, тис. грн.	23,0	24,0	24,5	+1,6	107,8
Прибуток балансовий, тис. грн.	2872,0	2987,4	3055,8	+184,8	107,4
Прибуток чистий, тис. грн.	1024,0	503,4	235,8	-789,2	23,9

Як показують дані таблиці 2.2, в цілому економічна ситуація компанії є тривожною, оскільки спостерігається тенденція до зниження показників чистого прибутку. При цьому рівень заробітної плати вищий, ніж середній рівень по країні. Всі інші показники діяльності приблизно є однаковими та стабільними.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає складання SWOT-аналізу. SWOT-аналіз ТОВ «Герма» поданий в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналізу ТОВ «Герма» [22]

Сильні сторони аналізу	Слабкі сторони аналізу
- зручне місце розташування компанії в центрі населеного пункту; - висока якість ремонтних послуг, які надаються; - висока репутація компанії; - більшість постійних клієнтів – це юридичні особи; - високий рівень якості обслуговування клієнтів.	- Мале за площею приміщення для проведення ремонту; - недостатньо використання реклама компанії.
Можливості компанії	Загрози компанії
- розширення асортименту послуг, які надаються; - використання маркетингу; - використання PR -акцій компанії.	- поява конкурентів на ринку; - низька платоспроможність клієнтів; - - зниження купівельної спроможності компанії; - - інфляційні процеси.

Відповідно до даних таблиці 2.3, можна стверджувати, що в загальному ситуація для ТОВ «Герма» є сприятливою. Сильні сторони ТОВ «Герма»: зручне місце розташування компанії, висока якість надаваних ремонтних послуг, висока репутацію компанії, наявність постійних клієнтів - юридичних осіб, високий рівень якості обслуговування клієнтів. Серед слабких сторін: недостатньо велике приміщення для проведення ремонтних робіт, недостатнє використання реклами.

Можливості ТОВ «Герма» - розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам, використання маркетингової реклами та використання PR - акцій. Погрозами компанії є конкуренти, низька платоспроможність клієнтів, зниження купівельної спроможності компанії та інфляційні процеси.

2.2 Аналіз структури персоналу ТОВ «Герма»

Аналіз структури персоналу ТОВ «Герма» потрібно проводити за наступними параметрами: стать, вік, рівень освіти, стаж роботи в досліджуваній компанії, плинність кадрів та інше.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Герма» за 2022 -2024 рр. показана на рисунку 2.2.

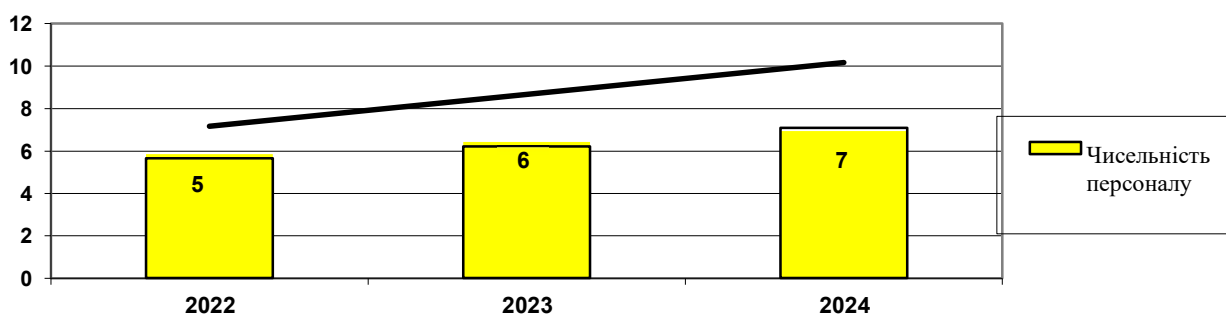


Рис. 2.2 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Герма» за 2022 -2024 рр.

Як показує рисунок 2.2, чисельність працівників ТОВ «Герма» за аналізований період 2022-2024 рр. збільшується. Якщо в 2022 році в ТОВ «Герма» працювало 5 працівників, то вже в 2024 році працювало 7 осіб (збільшення відбулося на 2 осіб або на 43,8%). Це очевидно пов'язано з розширенням діяльності компанії.

В таблиці 2.4 проведено аналіз персоналу ТОВ «Герма» за статевою ознакою.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки персоналу ТОВ «Герма» за статевою ознакою
за 2022-2024 рр., чол.

Показник	Період			Відхилення	
	2022	2023	2024	+, -	%
жінки	2	3	4	-	150,0
чоловіки	3	3	3	-	100,0
всього	5	6	7	+2	143,8

Наглядно це можна побачити на рисунку 2.3.

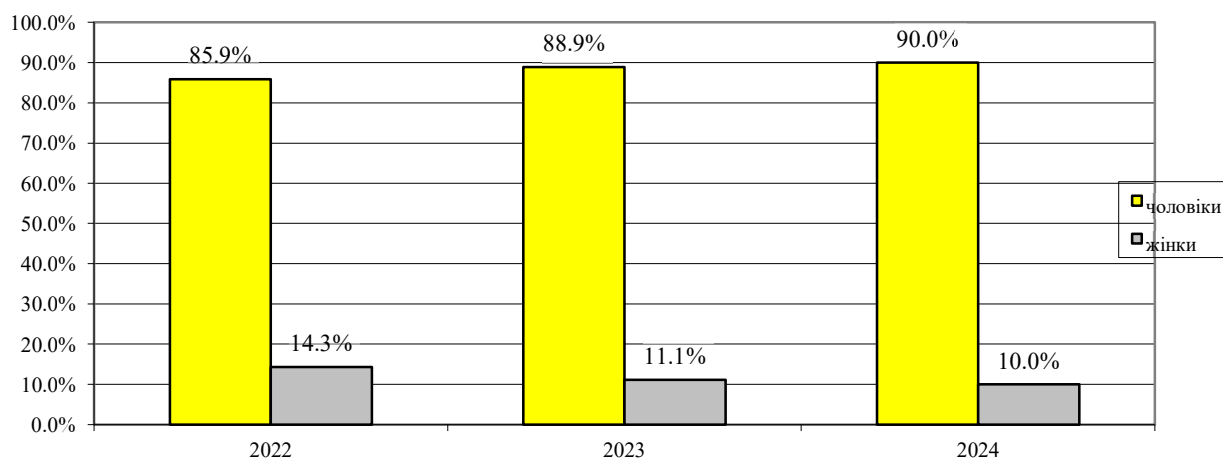


Рис. 2.3 Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Герма» за статевою ознакою за 2022-2024рр.,%

Дані таблиці 2.4 і рисунку 2.3 свідчать, що в ТОВ «Герма» переважає персонал чоловічої статі. Це пояснюється специфікою роботи даної компанії.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «Герма» за віковими показниками (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка персоналу ТОВ «Герма» за віковими показниками
за 2022-2024 рр., чол.

Стать персоналу	Період			Відхилення	
	2022	2023	2024	+, -	%
20-30 років, чол.	2	2	2	-	100,0
30-40 років, чол.	1	2	2	+1	150,0
40-50 років, чол.	1	2	2	+1	150,0
Старше 50 років, чол.	1	-	1	-	100,0
Разом, чол.	5	6	7	+2	143,8

Виходячи з даних таблиці 2.5, можна стверджувати, що основна маса персоналу ТОВ «Герма» - це працівники різного віку. У 2022 році працівників у віці 20-30 років було 2 особи, у віці 30-40 років - 1 особа, у віці 40-50 років - 1 особа та старше 50 років - 1 особа. Якщо показати ці дані у відсотковому співвідношенні, то матимемо рисунок 2.4.

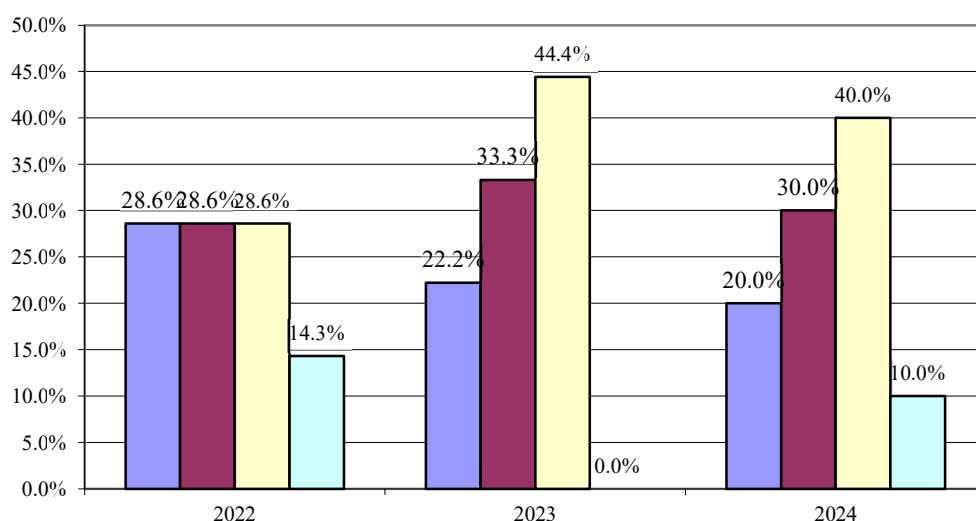


Рис. 2.4 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Герма» за віковими показниками за 2022-2024 рр. чол.

Складемо таблицю 2.6 з аналізу категорій персоналу ТОВ «Герма» за 2022-2024 рр., де здійснимо градацію працівників компанії на керівників і

фахівців. Розглянемо питому вагу кожного в загальній чисельності працівників компанії.

Таблиця 2.6

Питома вага категорій персоналу ТОВ «Герма»
в загальній чисельності працівників за 2022-2024 рр., чол.

Категорії працівників	Період			Відхилення	
	2022	2023	2024	+, -	%
Керівники	1	1	1	-	100,0
Фахівці	4	5	6	-	150,0
Всього	5	6	7	+2	143,8

Виходячи з даних таблиці 2.6, можна стверджувати, що чисельність працівників ТОВ «Герма» збільшується щороку, крім керівників. Чисельність даної категорії залишається на колишньому рівні, збільшення працівників відбувається за рахунок розширення спектру послуг з ремонту, збільшення чисельності спеціалістів з ремонту техніки. У відсотковому співвідношенні це видно на рисунку 2.5.

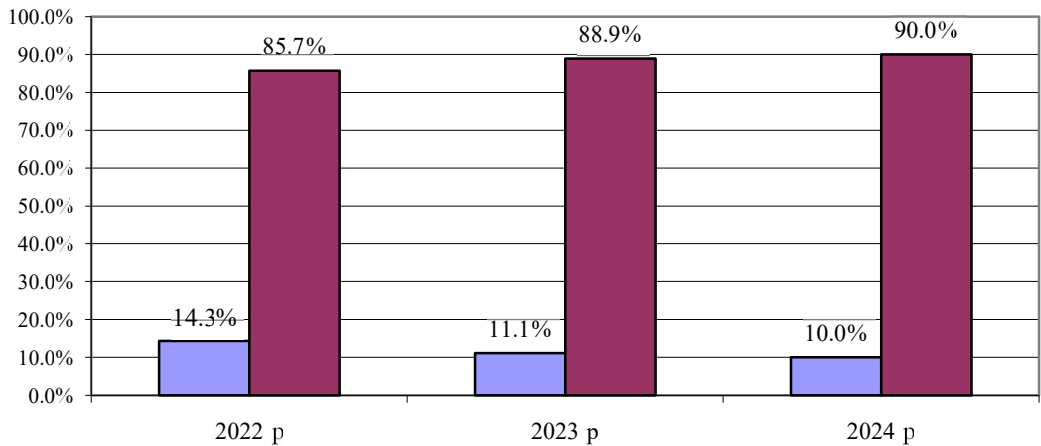


Рис. 2.5 Чисельність працівників ТОВ «Герма» за категоріями персоналу за 2022-2024 рр.,%

На рисунку 2.5 показано, що більшу частину працівників ТОВ «Герма» за період 2022-2024 рр. складають спеціалісти. Дана структура відповідає діяльності, якою веде дана компанія.

Проведемо аналіз працівників ТОВ «Герма» за рівнем освіти за 2022-2024рр. (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Освітній рівень персоналу ТОВ «Герма» за 2022-2024 рр.,чол.

Категорія персоналу за освітнім рівнем	Період			Відхилення	
	2022	2023	2024	+, -	%
Вища освіта	2	2	2	-	100,0
Середня професійна	1	1	1	-	100,0
Середня технічна	2	3	4	+2	175,0
Середня	-	-	-	-	100,0
Разом	5	6	7	+2	143,8

Відповідно до даних таблиці 2.7, загалом освітній рівень ТОВ «Герма» середній. З вищою освітою за 2022-2024 рр. - 2 особи, це директор і бухгалтер. З середньою технічною освітою - в 2022 році - 2 осіб. З середньою освітою немає працівників. У відсотковому відношенні дані зображені на рисунку 2.6

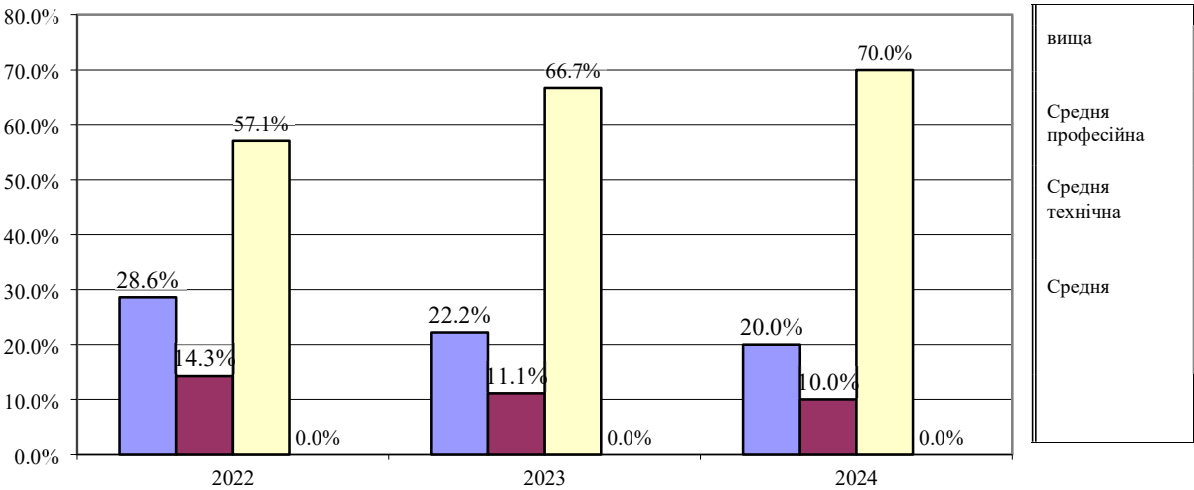


Рис. 2.6 Рівень освіти персоналу ТОВ «Герма» за 2022-2024 рр.,%

Розглянемо показники персоналу ТОВ «Герма» за стажем роботи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Склад персоналу ТОВ «Герма» за стажем роботи за 2022-2024 рр., чол.

Категорія персоналу за стажем роботи	Період			Відхилення	
	2022	2023	2024	+, -	%
Менше року	2	1	1	-1	50,0
1-3 роки	1	1	2	+1	150,0
3-5 років	-	3	1	-2	150,0
5-10 років	1	-	1	-	100,0
Більше 10 років	1	1	1	-	100,0
Разом	5	6	7	+2	143,8

Як свідчать дані, таблиці 2.8, за 2022 рік з стажем роботи 1-3 роки – 1 особа, від 5-10 років - 1 особа. У ТОВ «Герма» працює одна особа зі стажем більше 10 років - це директор компанії. У відсотковому відношенні склад персоналу за стажем роботи показано на рисунку 2.7.

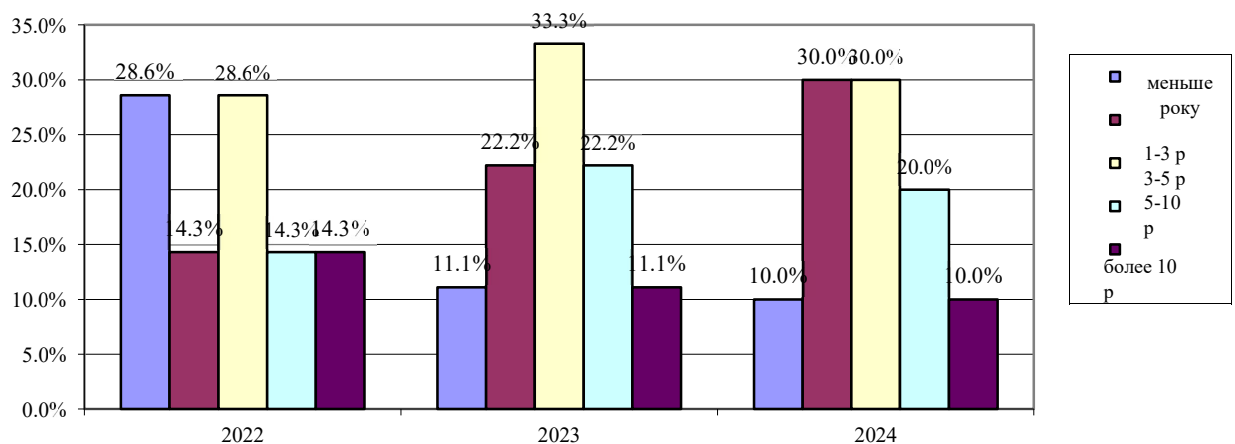


Рис. 2.7 Склад персоналу ТОВ «Герма» за стажем роботи в компанії за 2022-2024 рр.,%

Ситуація з плинністю кадрів в ТОВ «Герма» показана в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Рух персоналу ТОВ «Герма» за 2022-2024 рр., чол.

Показники руху персоналу	Період			Зміна	
	2022	2023	2024	+, -	%
Прийнято на роботу	1	2	1	-	150,0

Звільнено з роботи	1	-	-	-1	-
Коефіцієнти обороту:	-	-	-	-	-
По прийому	15,2	23,2	11,0	-4,3	75,4
З вибуття	15,2	-	-	-4,3	75,4
Показник плинності персоналу	15,2	-	-	-	-

Як видно, в ТОВ «Герма» відсутня плинність кадрів. Це пов'язано з тим, що керівництво компанії дуже уважно стежить за психологічним кліматом в компанії. Працівники працюють на підприємстві тривалий термін.

2.3 Оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма»

Мотивація персоналу компанії бізнесу займає істотне місце в структурі менеджменту персоналу. Основним мотиваційним фактором у ТОВ «Герма» є оплата праці, яка виконується в процесі стимулювання встановлених базових окладів працівників компанії.

Персонал забезпечуються безпечними умовами праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, які встановлені чинним законодавством України та умовами колективного договору компанії [8].

У ТОВ «Герма» застосовуються економічні методи мотивації працівників компанії:

- заробітна плата персоналу;
- практика проведення преміювання працівників за виконану норму та обсяги, і якість роботи, яку вони виконали.

Заробітна плата є компенсацію трудового вкладу працівників в діяльність компанії. За цієї причини основна функція заробітної плати - це мотивування працівників до ефективної праці [25, с. 51].

Завданням системи оплати є розподіл заробітної плати, яка, з одного боку, мотивує працівників до ефективної праці, а з іншого - є економічно

виправданою відповідно до цінності результату роботи персоналу. Крім базового окладу, персонал компанії має можливість отримати премії за виконану норму та обсяги наданих послуг. При невиконанні норм та об'ємів виручки, премія для всіх працівників не виплачується.

Преміальні виплати персоналу компанії проводяться у відповідності з «Положенням про заробітну плату» ТОВ «Герма». Визначення розміру премії здійснюється директором ТОВ «Герма» за загальними результатами роботи, з урахуванням особистого вкладу кожного працівника. Персоналу, звільненому з ініціативи керівництва, а також тим що звільнилися за власним бажанням, виплати премії не проводяться.

Фонд заробітної плати компанії розраховується на основі прийнятих форм та системи оплати праці ТОВ «Герма». Річний фонд заробітної плати компанії складається з фонду основної і додаткової заробітної плати [36].

У структуру винагороди персоналу ТОВ «Герма», який компенсує їх трудовий внесок, входять наступні складові [19]:

- базова оплата згідно тарифних ставок і окладів, яка визначається на основі тарифних окладів;
- надбавки та преміальні виплати за результативність праці персоналу;
- соціальні виплати працівникам.

Премії виплачуються персоналу за виконання економічних показників (плану прибутку та тарифних доходів).

При невиконанні економічних показників, що враховуються при преміюванні, обсяг премії всьому персоналу знижується у відповідних розмірах. Творче стимулювання персоналу засноване на забезпеченні потреб колективу в самореалізації, самовдосконаленні, самовираженні (підвищення кваліфікації, відрядження) [38].

За особливі трудові заслуги персонал представляють до заохочення та нагородження. Заохочення персоналу має на меті стимулювати не тільки даного

працівника, а й інших, а для цього воно має сприйматися колективом як справедливе стимулювання.

Нагородження кращих працівників проводиться в кінці року на корпоративному святі компанії. Кращі працівники нагороджуються грамотами керівництва підприємства, преміями та подарунками. В якості подарунків, як правило, використовують сертифікати великих компаній на придбання цінних подарунків.

В компанії відсутня система оцінки особистого внеску працівника підприємства. Преміальна частина мотивації залежить від виконання плану по прибутку, при цьому не враховується особистий внесок кожного члена колективу. Працівники при цьому вважають, що винагорода виплачується несправедливо. персонал не бачать, як рівень особистої трудової активності працівника впливає на їх сукупний грошовий дохід та розмір преміальної частини [38].

Сьогодні в компанії при стимулюванні та визначенні розміру окладу та преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, це значно зменшує зацікавленість та продуктивність роботи персоналу.

З метою проведення оцінки задоволеності персоналу діючою системою мотивації в ТОВ «Герма», було проведено анкетування серед персоналу компанії. В анкетуванні прийняло участь 7 осіб. На запитання про задоволеність своєю працею були отримані відповіді і відображені в рисунку 2.8.

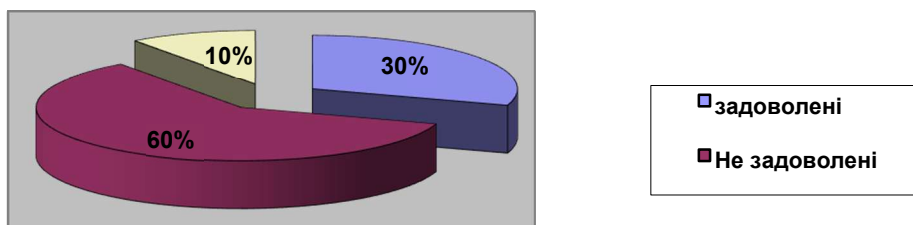


Рис.2.8 Ступінь задоволеності роботою персоналу ТОВ «Герма», %

Як показують дані рисунку 2.8, значна частина (60%) персоналу ТОВ «Герма» не задоволені своєю працею, 30% - задоволені та 10% тих, хто вагається з відповіддю.

На запитання про задоволеність персоналу різними сторонами їх праці, були такі відповіді (рис.2.9.)

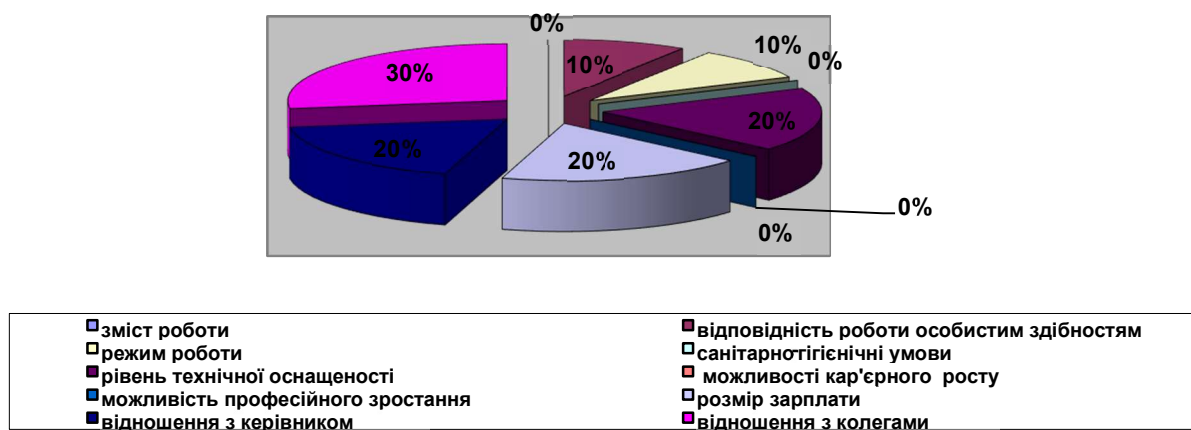
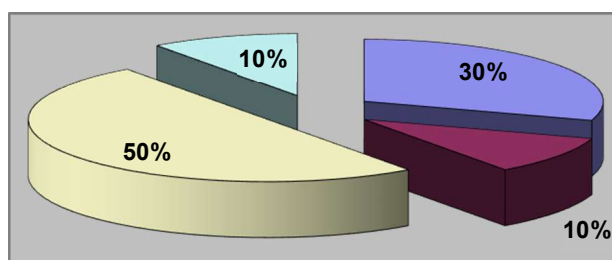


Рис. 2.9 Показники ступеня задоволеності працею персоналу ТОВ «Герма» різними сторонами їх роботи ,%

Як показує рисунок 2.9. 30% персоналу у своїй діяльності цінують стосунки з колегами, 20% - цінують відносини з керівництвом компанії, 20 % - цінують рівень технічної забезпечення робочого місця, і по 10% - відповідність праці особистим здібностям та режим роботи в компанії. Жоден із тих, хто проходив анкетування не вказав на розмір заробітної плати. На мою думку це тому, що в даній галузі заробітні плати значно вищі, ніж в інших галузях економіки. На питання: «Визначте, будь ласка, твердження, що відповідає вашій позиції в компанії» були отримані наступні відповіді (рис.2.10).



Ви	■	задоволені роботою та не хотіли б змінювати роботу
Ви	■	задоволені роботою на підприємстві, але б хотіли змінити місце роботи
Ви не	□	задоволені роботою на підприємстві, але не хотіли б змінювати місце роботи
Ви не	□	задоволені роботою на підприємстві та хотіли б змінити місце роботи

Рис. 2.10 Рівень задоволеності роботою працівників ТОВ «Герма» та бажання чи небажання змінювати місце роботи, %

На запитання: «Які види морального заохочення ви отримуєте від компанії?» були отримані наступні відповіді, які відображені в рисунку 2.11.

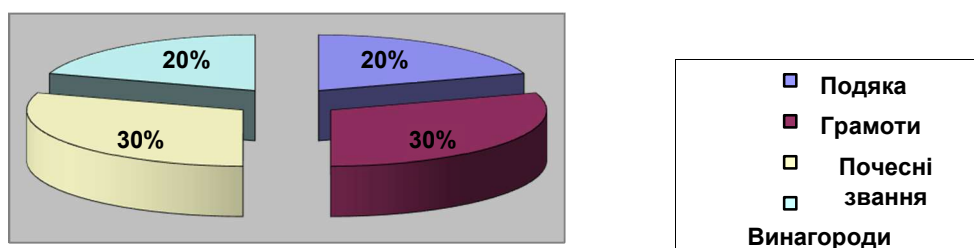


Рис. 2.11 Відповіді на питання про види морального заохочення працівників ТОВ «Герма», %

Як показують дані рисунку 2.11, серед методів морального заохочення персоналу на першому місці - грамоти та почесні звання.

На запитання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє росту ефективності роботи працівників компанії?» були отримані наступні відповіді (рис.2.12.).

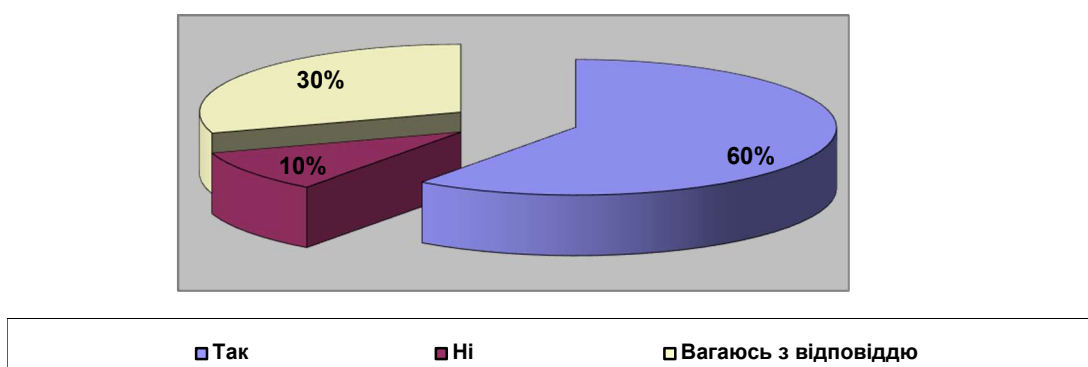


Рис. 2.12 Відповіді на питання про матеріальне заохочення працівників ТОВ «Герма», %

Як показують дані рисунку 2.12, 60% працівників ТОВ «Герма» вважає, що використання матеріальних методів мотивації персоналу сприяє росту ефективності роботи працівників.

Загальні скарги і невдоволення персоналом викликає розподілення заробітної плати працівників. Система оплати праці персоналу ТОВ працівників ТОВ «Герма» не виконує своєї мотивуючої функції. Працівники не помічають впливу якості своєї роботи на розмір отриманої оплати праці і вважають, що її виплата має несправедливий характер. Персонал вважає, що робота оплачується нижче рівня, на який вони претендують. Відповідно кількість та якість роботи персоналу зменшується і погіршується [44].

Працівники ТОВ «Герма» не готові брати на себе всю повноту відповідальності при прийнятті рішень та їх виконанні. Тому більшість персоналу не асоціює себе з компанією в цілому, не усвідомлює бажаність та корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами компанії. Персонал не зацікавлений в своїй праці та подальшому навчанні з метою підвищення кваліфікації. У ТОВ «Герма» спостерігається тенденція до міжособистісних конфліктів, наявність неформальної групи в колективі. В компанії слабо розвинена система морального стимулювання працівників, що є найважливішою складовою системи мотивації персоналу компанії. Найбільший мотиватор - заохочення, преміювання, підвищення зарплати.

Дані дослідження показують значимість використання матеріальних методів мотивації та стимулювання, як фактору мотивації персоналу ТОВ «Герма» [13].

В ході дослідження було виявлено ряд недоліків в цій частині мотивації працівників: премії, які виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції не мають постійний характер; головне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який, очевидно, вимагає реформування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГЕРМА»

3.1 Розробка програми вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма»

З огляду на виявлені мною недоліки в системі формування фонду оплати праці ТОВ «Герма», пропоную змінити підходи до визначення його структури.

Традиційна структура система оплати праці має такі складові:

- постійну систему оплати праці;
- змінну систему плати праці [22, с. 95].

Постійна складова оплати праці персоналу виплачується в незалежності від виконання працівником компанії плану по виручці чи не виконанні.

З метою диференціювання оплати праці в компанії, а саме, постійної складової, потрібно при визначенні кваліфікаційних рівнів персоналу використовувати диференційовані ставки, від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5. Таким чином, будуть створені місце три посадових рівня [25]:

- а) 1,0 – 1,5; б) 1,5 – 2,0; в) 2,0 – 2,5.

Також, потрібно проводити щорічну атестацію персоналу для визначення індивідуального рівня ставки, використовуючи такі показники атестації:

- рівень кваліфікації працівника;
- наявність професійного досвіду працівника;
- стаж роботи працівника;
- рівень відповідальності працівника;
- можливість працівника оволодіти іншою посадою;
- психологічне навантаження працівника;
- фізичне навантаження працівника;
- умови праці працівника [27].

По кожному з показників потрібно виставити оцінку від одного до двох з половиною і визначити середній показник, що і дозволяє визначити кваліфікаційний рівень співробітника на наступний календарний рік.

Такий підхід дає можливість зв'язати в одне ціле ряд показників персоналу. Це буде допомагати працівникові в побудові кар'єри, і сприятиме прагненню якісніше виконувати свої професійні обов'язки в компанії.

В таблиці 3.1. наведено прилади заходів такої атестації.

Таблиця 3.1

Орієнтовна атестаційна таблиця фахівця з ремонту комп'ютерної техніки
ТОВ «Герма» [51]

Показники атестації	Оцінка
Рівень кваліфікації працівника	2, 000
Наявність професійного досвіду у працівника	1,500
Стаж роботи працівника	2,000
Рівень відповідальності працівника	2,000
Можливість працівника оволодіти іншою посадою	1,500
Психологічне навантаження працівника	2,000
Фізичне навантаження працівника	2,000
Умови праці працівника	2,000
Разом (середнє значення атестації)	1,875

Як показують дані таблиці 3.1, даний працівник набрав 1,875 бали, що відповідає другому посадовій рівню кваліфікації персоналу.

Мета моєї пропозиції полягає в тому, щоб розкрити раціональний підхід до формування системи оплати праці в компанії, що базується на запропонованій системі і необхідності обов'язкової виплати заробітної плати персоналу, економічно обґрунтованої та здатної бути реалізованим з найменшими витратами для керівництва компанії для створення основи для вдосконалення та розвитку запропонованого підходу в компанії [34].

Отже, система оплати праці повинна мати наступний вигляд:

$$\text{ЗП} = \text{ПС} \cdot \text{ОС} + \text{ПЗ}. \quad (3.1)$$

ЗП – заробітна плата; ПС. – постійна складова;

ОС – оклад за ставкою; ПЗ. – змінна складова;

Для досягнення цілей системи оплати праці в ТОВ «Герма» потрібно використовувати комплексний підхід [41]:

мотивація = заробітна плата + стимулювання

Моральне стимулювання повинно здійснюватися за двома напрямками: заохочення та осуд.

У ТОВ «Герма» є проблеми з мотивацією персоналу. Основні методи економічного стимулювання, на думку колективу, використовуються не ефективно. Відсутність прийнятного механізму мотивації праці працівників може привести до витоку кваліфікованих кадрів з компанії. Матеріальна винагорода за професійні успіхи повинна мати систематичний характер і базуватися в компанії на чітких та об'єктивних критеріях. За підсумками проведеного аналізу системи мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Герма» пропоную наступні заходи для вдосконалення системи мотивації персоналу компанії (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Перелік заходів для вдосконалення системи мотивації працівників
ТОВ «Герма»

Найменування заходів системи	Очікуваний результат від впровадження
Введення гнучкої системи оплати праці на підприємстві	Зацікавленість персоналу у виконанні своїх посадових обов'язків
Підвищення кваліфікації працівників компанії	Можливість працівників просуватися по кар'єрних сходах
Оцінка та заохочення за досягнуті результати	Зацікавленість персоналу у виконанні своїх обов'язків в компанії

Таким чином, головні заходи для вдосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Герма» - це впровадження гнучкої системи оплати праці

працівників компанії, підвищення рівня кваліфікації персоналу, оцінка і заохочення досягнутих працівниками результатів.

3.2 Розрахунок економічної ефективності програми мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма»

Система стимулювання персоналу у ТОВ «Герма» в загальному вигляді має містити додаткові виплати та премії. Заробітна плата персоналу ТОВ «Герма» повинна складатися з певних частин, які відображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Складові частини заробітної плати персоналу ТОВ «Герма»

Найменування статті заробітної плати компанії	Частка в загальній сумі заробітної плати
Основна (базова) частина заробітної плати	55%
Надбавки до зарплати за виробіток	20 %
Надбавки до зарплати за стаж	10%
Колективні премії компанії	10 %
Премії з фонду керівника компанії	5%

Кожен з даних факторів повинен при атестації оцінюватися окремо, а потім сумуватися в загальну оцінку, яка впливатиме на відсоток надбавки за виробіток працівника. Надбавка за виробіток може збільшуватися чи зменшуватися у відповідності з виконаною працівником норми.

Проведемо розрахунок на прикладі працівника - фахівця з ремонту техніки, за жовтень 2024 року його зарплата склала 20 000 грн. (оклад 11 000 + премія 9 000 грн.). У листопаді 2024 року за новою системою мотивації працівнику було зроблено виплати в рамках преміювання, показані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Складові частини преміювання працівника ТОВ «Герма»

Найменування статті заробітної плати в компанії	Сума, грн.	Частка в загальній сумі заробленої плати, %
Посадовий оклад працівника	12 000	50%
Надбавки працівника за вироблення	6 000	25%
Надбавки працівника за вислугу років	1 200	5%

Продовження таблиці 3.4

Колективні премії компанії	2 400	10%
Премія з фонду директора компанії	2 400	10%
Всього	24 000	100%

Проаналізувавши дані таблиці 3.4, я прийшов до висновку, що загальна заробітна плата з усіма надбавками у листопаді місяці становила 24 000 грн., що на 4 000 грн. більше, ніж у жовтні.

Головний показник роботи компанії, який відображає економічну ефективність пропозицій для ТОВ «Герма» - це величина чистого прибутку компанії. Її динаміка у лютому та травні 2024 року показана в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ТОВ «Герма» за лютий та травень 2024 року

Показник компанії	Лютий 2024 р., грн.	Травень 2024 р., грн.	Зміна показника	
			абсолютна, грн.	відносна, %
Чистий прибуток	160 000	270 000	+ 110 000	67,6

Як показують дані таблиці 3.5, прибуток компанії після впровадження запропонованих заходів стосовно вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу збільшився.

Отже, запропонована система мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма» повинна сприяти як вдосконаленню системи мотивації та стимулювання працівників, так і в подальшому розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши дослідження у своїй бакалаврській роботі, можу зробити наступні висновки:

1. Мотивація – це здатність людини задовольняти свої матеріальні і духовні потреби через трудову діяльність. Мотивація та стимулювання є спонуканням до виконання певної діяльності, визначення напрямку діяльності працівника. Мотивацію та стимулювання використовують як метод збільшення продуктивності праці персоналу компанії. Мотивація тісно пов'язана з потребами особистості.

2. Компанії використовують як матеріальні, так і не матеріальні методи мотивації персоналу компанії. Застосовані компаніями методи мотивації та стимулювання працівників не є ідеальними, проте вони мають позитивний ефект та продовжують активно використовуватися в практичній діяльності українських компаній. Сучасні підприємства віддають перевагу, в основному, методам матеріальної мотивації та стимулювання персоналу компанії [4].

3. ТОВ «Герма» є компанією бізнесу. Робота даної компанії полягає в наданні послуг клієнтам з ремонту комп'ютерів і периферичного комп'ютерного обладнання. SWOT-аналіз ТОВ «Герма» показує, що ситуація для ТОВ «Герма» є сприятливою. Можливості ТОВ «Герма» - це розширення асортименту послуг компанії, які надаються населенню, використання маркетингової реклами, використання PR – акцій компанії. Загрози ТОВ «Герма» - це наявність конкурентів в сфері надання послуг, низька платоспроможність клієнтів, зменшення купівельної спроможності компанії та інфляційні процеси в економіці країни.

4. Проведений аналіз структури персоналу ТОВ «Герма» показує, що чисельність працівників ТОВ «Герма» за проаналізований період 2022-2024 років зростає. І це безпосередньо пов'язано з розширенням роботи компанії на ринку. У досліджуваній компанії переважає персонал чоловічої статі. Це пояснюється специфікою роботи компанії. Більшість персоналу компанії - це

працівники різного віку. В основному освітній рівень компанії є середнім, більшість персоналу мають середній технічний рівень освіти. У ТОВ «Герма» відсутня плинність кадрів персоналу. Це пов'язано з тим, що керівник компанії уважно стежить за психологічним кліматом в колективі компанії. Працівники мають тривалий стаж роботи в компанії.

5. Було виявлено певні недоліки в частині мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Герма», а саме: премії, які виплачувалися за виконаний обсяг реалізованої продукції працівником, нараховуються не постійно. Головне навантаження лягає на фонд заробітної плати, що вимагає реформування.

6. Задля диференціації оплати праці персоналу ТОВ «Герма», оптимальним є підхід при визначенні постійної складової мотивації та стимулювання персоналу, а саме: визначення кваліфікаційного рівня працівників компанії в рамках їх посади та з диференційованою ставкою від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5. Таким чином, матиме місце три посадових рівня в компанії: 1 – 1,5; 1,5 – 2,0; 2,0 – 2,5.

7. З метою визначення індивідуального рівня ставки потрібно проводити щорічну атестацію персоналу ТОВ «Герма» за наступними показниками: рівень кваліфікації працівника; наявність професійного досвіду роботи; стаж роботи працівника; рівень відповідальності співробітника; можливість працівником оволодіти іншою посадою; психологічне навантаження персоналу; фізичне навантаження співробітників та умови праці в колективі.

Отже, запропонована система мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Герма» має сприяти не лише вдосконаленню системи мотивації та стимулювання працівників компанії, а й, в підсумку, подальшому розвитку компанії на ринку послуг Білої Церкви.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

2. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190–197.
3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О.Байда // Вісник національного Хмельницького університету. - 2010. - № 14. - с. 55-57.
5. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві /О.М. Баксалова //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 194-197.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. - К.: Професіонал ВД, 2006. – 512 с.
7. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2006. 313 с.
8. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. Проблеми економіки. 2019. №3. С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-91-99> (дата звернення: 13.05.2021).
9. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – с. 86-91.
10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
11. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2007. – 559 с.
12. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. 2010. № 4. С. 102-104.

13. Денисенко, М. П., Мельник, Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК», ((3) 55), С.94–100. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100> (дата звернення: 17.05.2021).

14. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.14. С. 188–193.

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

16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – 3-тє вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2007. – 304 с.

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

18. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171.

19. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.: іл. – Бібліогр.: с. 262-265.

20. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 417–420.

21. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

22. Карпенко А.В., Фещенко І.О. Мотивація як основа ефективності діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2014. Т.19, Вип. 3. С.160–163.

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

24. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.

25. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НУ«ОА», травень 2016. № 1 (29). С. 44–47.

26. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29-33.

27. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак, О. В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. – №4 (12). – 2011. – с. 52-55

28. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.

29. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. 198 с.

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

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

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

33. Кузнецова І.О., Кравченко В.О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». № 4 (49), частина I, 2011. С. 101–104.

34. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3 (7). С. 58–61.

35. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур //Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ : КНЕУ. – 2005, Т. 2. – С. 173-182.
36. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376–380.
37. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2005. – 304 с.
38. Михайлова Л. І. Управління персоналом. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – С. 49.
39. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149–155.
40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. – С.57.
41. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
42. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.
43. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
44. Поліщук Д.І., Качмарик Я.Д. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21.8. С.209–213. 37
45. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2018. №15/1. С. 58–62.

46. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

47. Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка». 2018. вип.18. С. 83–92.

48. Святненко Х.І., Бурачек І.В. Підвищення вагомості нематеріальної винагороди в системі мотивації праці в розрізі управлінського і виробничого персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 1. С. 48–53.

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

50. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498-502. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7\(2\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)__45) . С.498-502. (дата звернення: 10.05.2021).

51. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С.37–41.

52. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 692–695.

53. Шевчук Л. М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. Збірник наукових праць / за ред. М .І. Бахмата. Кам'янецьПодільський, 2008. Вип. 16, Т. 3. С. 353–355.

54. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2014. Том 15. № 3. С. 263– 268.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансово-майновий стан ТОВ «Герма» за 2024 рік

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Актив			
Нематеріальні активи	1000	239	10
Первісна вартість	1001	1 322	1 322
Накопичена амортизація	1002	1 083	1 312
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63	63
Основні засоби	1010	89 304	86 536
Первісна вартість	1011	197 664	219 351
Знос	1012	108 360	132 815
Інвестиційна нерухомість	1015	2 961	2 789
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 613	7 613
знос інвестиційної нерухомості	1017	4 652	4 824
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	177 615	171 691
Інші фінансові інвестиції	1035	4	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	270 186	261 093
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	471 909	449 259
виробничі запаси	1101	154 044	138 625
незавершене виробництво	1102	250 260	270 569
готова продукція	1103	66 738	39 198
товари	1104	867	867
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 402	35 099
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	158 428	152 066
З бюджетом	1135	8 822	5

У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108 543	156 654
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	825	1 228
готівка	1166	230	112
рахунки в банках	1167	595	1 116
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього	1195	789 929	794 311
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Фінансово-майновий стан	1300	1 060 115	

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	471 909	449 259
виробничі запаси	1101	154 044	138 625
незавершене виробництво	1102	250 260	270 569
готова продукція	1103	66 738	39 198
товари	1104	867	867
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	168 087	168 087
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	52 906	52 906
Додатковий капітал	1410	13 401	13 401
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	4 916	4 916
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-38 093	-94 370
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	201 217	144 940
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 125	23 516

Довгострокові забезпечення	1520	45 506	19 085
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	65	592
Цільове фінансування	1525	22 734	22 734
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього	1595	84 365	65 335
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	10 799	
Товари, роботи, послуги	1615	219 039	
Розрахунками з бюджетом	1620	38 884	
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	
Розрахунками зі страхування	1625	4 777	
Розрахунками з оплати праці	1630	14 277	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	377 898	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	108 859	
Усього	1695	774 533	
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Фінансово-майновий стан	1900	1 060 115	

Додаток Б

Інформація про фінансові результати ТОВ «Герма» за 2024 рік

	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	69 086
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	56 492
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	0	12 594
Збиток	2095	0	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	97 459	139 553
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	61 799	139 325
Витрати на збут	2150	-	1
Інші операційні витрати	2180	84 271	35 809
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	69 086
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0

премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	56 492
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	0	12 594
Збиток	2095	0	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	97 459	139 553
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	61 799	139 325
Витрати на збут	2150	-	1
Інші операційні витрати	2180	84 271	35 809
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільгосппродукції	2182	-	0
Фінансовий результат до оподаткування	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	59 919	38 943
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	59 919	38 943
Сукупний дохід	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	26 607
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0

Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	26 607
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	26 607
Сукупний дохід	2465	-59 919	-12 336
Елементи операційних витрат	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	43 098	
Витрати на оплату праці	2505	31 506	
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 985	
Амортизація	2515	25 348	
Інші операційні витрати	2520	9 283	
Разом	2550	116 220	
Розрахунок показників прибутковості акцій	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 430 354	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 430 354	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-17,5	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-17,5	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	

Додаток В

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ТОВ «Герма»
за 2024 рік

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	55 409	88 191
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	533	1 139
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 059	14 448
Надходження від повернення авансів	3020	363	88 338
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	0
Надходження від боржників неустойки	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	16 793	58 370
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	248	1 627
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(32 230)	(113 252)
Праці	3105	(22 223)	(39 878)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(5 851)	(11 883)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(3 675)	(49 693)
на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(5 631)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(85)	(3 432)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(3 590)	(40 630)
Витрачання на оплату авансів	3135	(144)	(24 093)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(7 095)	(1 070)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(2 784)	(18 642)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	403	-6 398
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Стаття	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0

необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	1 826
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(-)	(0)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0	1 826
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Стаття	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(-)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	403	-4 572
Залишок коштів на початок року	3405	825	5 397
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	3415	1 228	825

Фінансово-майновий стан ТОВ «Герма» за 2023 рік

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Актив			
Нематеріальні активи	1000	10	0
Первісна вартість	1001	1 322	1 322
Накопичена амортизація	1002	1 312	1 322
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63	63
Основні засоби	1010	86 536	71 005
Первісна вартість	1011	219 351	185 276
Знос	1012	132 815	114 271
Інвестиційна нерухомість	1015	2 789	2 620
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 613	7 613
знос інвестиційної нерухомості	1017	4 824	4 993
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	171 691	161 755
Інші фінансові інвестиції	1035	4	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	261 093	235 447
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	449 259	453 044
виробничі запаси	1101	138 625	136 538
незавершене виробництво	1102	270 569	279 365
готова продукція	1103	39 198	36 274
товари	1104	867	867
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 099	33 264
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	152 066	155 359
З бюджетом	1135	5	5
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	156 654	221 738
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 228	2 463
готівка	1166	112	58
рахунки в банках	1167	1 116	2 405
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього	1195	794 311	865 873
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	1 055 404	1 101 320

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	168 087	168 087
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	52 906	52 906
Додатковий капітал	1410	13 401	13 401
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	4 916	4 916
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-94 370	-160 466
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	144 940	78 844
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23 516	3 184
Довгострокові забезпечення	1520	19 085	201
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	592	186
Цільове фінансування	1525	22 734	22 734
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього	1595	65 335	26 119
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 963	15 600
Товари, роботи, послуги	1615	238 390	266 953
Розрахунками з бюджетом	1620	48 923	132 475
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	6 890	8 149
Розрахунками з оплати праці	1630	11 031	11 954
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	370 375	370 120
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	147 557	191 106
Усього	1695	845 129	996 357
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	1 055 404	1 101 320

Додаток Е

Інформація про фінансові результати ТОВ «Герма» за 2023 рік

	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	496	0
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	341	0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	155	0
Збиток	2095	-	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	80 676	97 459
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	101 856	61 799
Витрати на збут	2150	17	0
Інші операційні витрати	2180	37 684	84 271
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0

Фінансовий результат від операційної діяльності:

	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Прибуток	2190	-	-

Збиток	2195	58 726	48 611
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	5 384
Втрати від участі в капіталі	2255	9 936	5 924
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0

Фінансовий результат до оподаткування

	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	68 662	59 919
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	68 662	59 919
Сукупний дохід	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-68 662	-59 919
Елементи операційних витрат	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	18 762	43 098
Витрати на оплату праці	2505	26 578	31 506
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 767	6 985
Амортизація	2515	9 910	25 348
Інші операційні витрати	2520	37 365	9 283
Разом	2550	98 382	116 220
Розрахунок показників прибутковості акцій	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 430 354	3 430 354
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 430 354	3 430 354
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-20	-17,5

Скоригований чистий прибуток (збиток) акцію	2615	-20	-17,5
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Є

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ТОВ «Герма»

за 2022 рік

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності

Стаття	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	13 788	55 409
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	187	533
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 047	1 059
Надходження від повернення авансів	3020	-	363
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	15 173	16 793
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	-	248
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(-)	(32 230)
Праці	3105	(18 824)	(22 223)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(5 800)	(5 851)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(5 243)	(3 675)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(85)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(5 243)	(3 590)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(144)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(7 095)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(93)	(2 784)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 235	403
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			

Стаття	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
фінансових інвестицій	3200	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(-)	(0)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0	0
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Стаття	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Власного капіталу	3300	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(-)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1 235	403
Залишок коштів на початок року	3405	1 228	825
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	0
Залишок коштів на кінець року	3415	2 463	1 228