

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“_19_” _____ 05 _____ 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Мотивація персоналу підприємства»

Виконав(-ла): студент IV курсу, групи МЕН-19

Спеціальності (напрямку підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Кваша О. А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент _____

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“_05_” _____ 05_____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кваші Олександр Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Мотивація персоналу підприємства»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

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

затверджені наказом по університету від „05” _____ 05_____ 2023__ р. №_178_____

2. Строк подання студентом роботи 15.06. 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці _____ провідних вчених у галузі стимулювання і мотивації персоналу підприємства, основних напрямів удосконалення інвестиційного забезпечення мотивації персоналу підприємства, управління та адміністрування людськими ресурсами на підприємстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади мотивації персоналу підприємства. 2. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві. 3. Рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Антоненко В..М., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади мотивації персоналу підприємства	05.05.2023 – 15.05.2023	Виконано
2.	Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві	16.05.2023 – 31.05.2023	Виконано
3.	Рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві	01.06.2023 – 10.06.2023	Виконано
4.	Висновки за роботою, вступ	11.06.2023– 12.06.2023	Виконано
5.	Оформлення роботи	12.06.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Кваша О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваша О.А. Мотивація персоналу підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2023.

Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є розвинення теоретичних та концептуальних засад, науково-методичних положень, аналітичного забезпечення, розробка практичних інструментів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства як складової системи менеджменту. Систематизовано сучасні концепції мотивації. Упорядковано інструментарій мотивації персоналу в сучасних умовах. Виконано моделювання компонентів системи мотивації персоналу. Проаналізовано проблематику розвитку ринку праці в Україні. Проаналізовано динаміку та темпи розвитку ринку праці в Україні. Виконано експертну оцінку ефективності діючої системи мотивації на підприємстві. Надано рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, управління, персонал, підприємство, аналіз, організаційно-економічне забезпечення, менеджмент, інструментарій, інтелектуальний капітал, ефективність.

ANNOTATION

Kvasha O.A. Motivation of the company's personnel / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2023.

The purpose of the bachelor's graduation thesis is to develop theoretical and conceptual foundations, scientific and methodological provisions, analytical support, development of practical tools for improving the system of motivation of the company's personnel as a component of the management system. Systematized modern concepts of motivation. The toolkit of personnel motivation in modern conditions has been organized. Modeling of the components of the personnel motivation system was carried out. The problems of labor market development in Ukraine are analyzed. The dynamics and rates of development of the labor market in Ukraine are analyzed. An expert evaluation of the effectiveness of the current motivation system at the enterprise was carried out. Recommendations for improving the personnel motivation system at the enterprise were provided.

Keywords: motivation, management, personnel, enterprise, analysis, organizational and economic support, management, tools, intellectual capital, efficiency.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	19
1.1	Систематизація сучасних концепцій мотивації	10
1.2	Інструментарій мотивації персоналу в сучасних умовах	20
1.3	Моделювання компонентів системи мотивації персоналу	25
2	ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	31
2.1	Аналіз проблематики ринку праці в Україні	31
2.2	Аналіз розвитку ринку праці в Україні	36
2.3	Експертна оцінка ефективності діючої системи мотивації на підприємстві	40
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
	ВИСНОВКИ	53
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	55
	Додаток А	61
	Додаток Б	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобальне бізнес-середовище, яке швидко змінюється, і організації, які адаптуються до змін, виживуть. Організаціям необхідно розробити стратегії, щоб витримати складну конкуренцію, і ті, хто зможе вижити, зможуть протриматися довше за інших. Однією з найбільших проблем, з якою сьогодні стикаються організації, є те, як керувати плинністю робочої сили, яка може бути спричинена міграцією великої кількості промислових робітників. Це може бути через відсутність у них мотивації та відданості організації; ця точка зору підкреслює важливість вивчення мотивації та її зв'язку із задоволеністю роботою.

Мотивований персонал підприємства – це запорука ефективності господарської діяльності. Проте слід зауважити, що сучасні підприємства недостатньою мірою усвідомлюють важливість постійного удосконалення системи мотивації [1-5]. Щоб підвищити мотивацію своїх співробітників, підприємства використовують традиційні інструменти, нехтуючи креативними інноваційними – вищі зарплати, кращі бонуси. Ці матеріальні винагороди можуть забезпечити ефективність персоналу в короткостроковій перспективі, але зосередження виключно на них може призвести до більшої проблеми в довгостроковій перспективі. На цьому наголошено в ряді праці провідних фахівців в сфері управління персоналом [6-10], в яких визначено принципи мотивацій, уточнено зміст інструментарію мотивації та запропоновано напрям його покращення. Але в умовах пандемії та військового стану необхідні поглиблені дослідження в цій галузі, адже традиційний інструментарій стає недостатньо ефективним. вимагають проведення подальших досліджень в цій предметній сфері.

Тому нагальним науковим завданням є уточнення теоретичних та концептуальних засад, науково-методичних положень, аналітичного забезпечення, розробка практичних інструментів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства як складової системи менеджменту.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є розвинення теоретичних та концептуальних засад, науково-методичних положень, аналітичного забезпечення, розробка практичних інструментів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства як складової системи менеджменту.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для підвищення мотивації персоналу та забезпечення формування ефективної системи менеджменту персоналу на підприємстві:

- систематизовано сучасні концепції мотивації;
- упорядковано інструментарій мотивації персоналу в сучасних умовах;
- виконано моделювання компонентів системи мотивації персоналу;
- проаналізовано проблематику розвитку ринку праці в Україні;
- проаналізовано динаміку та темпи розвитку ринку праці в Україні ;
- виконано експертну оцінку ефективності діючої системи мотивації на підприємстві;
- надано рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Об'єктом виконання випускової кваліфікаційної роботи рівня підготовки «бакалавр» є процеси управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні та концептуальні засади, науково-методичні положення, аналітичне забезпечення, практичні інструменти з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства як складової системи менеджменту.

Методи дослідження. Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, для досягнення мети і поставлених задач, що запропоновано у бакалаврській роботі, застосовано ряд методів (загальних або спеціальних методів наукового дослідження), а саме: системний підхід, узагальнень, систематизації, методи діалектики – для систематизації сучасних концепцій мотивації; методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу

- для упорядкування інструментарію мотивації персоналу в сучасних умовах; метод абстракції, узагальнень, наукового пізнання – для моделювання компонентів системи мотивації персоналу; наукового спостереження, систематизації, класифікації, аналогій – для уточнення та узагальнення проблематики розвитку ринку праці в Україні; аналізу і синтезу, аналітичного оцінювання та моніторингу, статистичний аналіз – для оцінки темпів розвитку ринку праці в Україні; статистичного методу, метод конкретизації – для визначення динаміки та темпів розвитку ринку праці в Україні; експертне опитування та аналіз – для виконання експертної оцінки ефективності діючої системи мотивації на підприємстві; метод наукового пізнання – з метою формування рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Основний науковий результат виконання бакалаврської роботи та вирішення поставлених задач полягає у поглибленні науково-методичних підходів до визначення поняття «мотивація персоналу підприємства», упорядкування інструментарію мотивації персоналу в сучасних умовах та систематизації компонентів системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Систематизація сучасних концепцій мотивації

Термін мотивація походить від слова «мотив». Слово «мотив» як іменник означає мету, як дієслово це слово означає рух до дії. Отже, мотиви – це сили, які спонукають людей діяти таким чином, щоб забезпечити задоволення конкретної людської потреби в певний момент часу. За кожним людським вчинком стоїть мотив. Тому керівництво має надавати мотиви людям, щоб змусити їх працювати на організацію.

Мотивацію можна визначити як запланований управлінський процес, який стимулює людей працювати якнайкраще, надаючи їм мотиви, які базуються на їхніх незадоволених потребах.

«Мотивація означає процес спонукання людей до дій для досягнення бажаних благ» — Вільям Г. Скотт.

«Мотивація – це процес спроби вплинути на інших, щоб вони виконували вашу волю, за допомогою можливості отримання вигоди або винагороди» – Фліппо.

Мотивація - це, по суті, натискання потрібної кнопки для отримання бажаної поведінки людини.

Мотивація, безсумнівно, є важливою складовою будь-якої організації. Це психологічна техніка, яка дійсно виконує плани та політику завдяки зусиллям інших.

Нижче наведено визначні риси концепції мотивації:

1. Мотивація – це особисте та внутрішнє відчуття:
2. Мотивація – це психологічний феномен, який виникає в особистості.
3. Мотивація базується на потребах:

Якщо в особистості немає потреб, процес мотивації дає збій. Це поведінкова концепція, яка спрямовує поведінку людини на досягнення певних цілей.

4. Мотивація - це безперервний процес:

Оскільки людські бажання необмежені, мотивація є безперервним процесом.

5. Мотивація може бути позитивною або негативною:

Позитивна мотивація стимулює людей, тоді як негативна мотивація загрожує застосуванню стримуючих факторів.

6. Мотивація – планомірний процес:

Люди відрізняються своїм підходом, реагуванням на процес мотивації; оскільки жодні дві особи не можуть бути мотивовані абсолютно однаковим чином. Відповідно, мотивація є психологічним поняттям і складним процесом.

7. Мотивація відрізняється від задоволеності роботою:

Якщо ця потреба сильна, працівник фіксує свою мету і знаходить альтернативи для досягнення мети. У нього можуть бути дві альтернативи, а саме:

- 1) наполеглива праця;
- 2) підвищення кваліфікації (наприклад, отримання ступеня MBA) і наполеглива праця.

Індивідуум може вибрати другий варіант і досягти успіху в просуванні по службі (досягнення мети), таким чином, його потреба в просуванні буде задоволена, і він почне знову для задоволення нової потреби.

Значимість/Важливість мотивації:

Мотивація є невід'ємною частиною процесу спрямування.

Керуючи підлеглими, керівник повинен формувати і підтримувати в них бажання працювати на поставлені цілі:

1. Висока ефективність:

Хороша система мотивації вивільняє величезні невикористані резервуари фізичних і розумових здібностей. Низка досліджень показала, що мотивація відіграє вирішальну роль у визначенні рівня продуктивності. «Погано мотивовані люди можуть звести нанівець найздоровішу організацію», сказав Аллен.

Задовольняючи людські потреби, мотивація сприяє підвищенню продуктивності. Краще використання ресурсів знижує вартість операцій. Мотивація завжди спрямована на ціль. Отже, чим вище рівень мотивації, тим вище ступінь досягнення мети.

2. Краще зображення:

Фірма, яка надає можливості для фінансового та особистого розвитку, має кращий імідж на ринку праці. Люди воліють працювати на підприємстві через можливість розвитку та симпатичний світогляд. Це сприяє залученню кваліфікованого персоналу та спрощує функцію комплектування.

3. Сприяє змінам:

Ефективна мотивація допомагає подолати опір змінам і негативне ставлення з боку співробітників, наприклад, обмеження продуктивності. Задоволені працівники виявляють інтерес до нових організаційних цілей і більш сприйнятливі до змін, які керівництво хоче запровадити для підвищення ефективності операцій.

4. Людські стосунки:

Ефективна мотивація створює задоволення від роботи, що призводить до теплих відносин між роботодавцем і працівниками. Виробничі суперечки, невіїзд на роботу та плинність кадрів зменшуються з відповідними перевагами. Мотивація допомагає вирішити центральну проблему менеджменту – ефективне використання людських ресурсів. Без мотивації працівники можуть не докладати максимум зусиль і шукати задоволення своїх потреб за межами організації.

Успіх будь-якої організації залежить від оптимального використання

ресурсів. Використання фізичних ресурсів залежить від працездатності та бажання працювати працівників. На практиці проблема не в здібностях, а в браку бажання працювати. Головним інструментом формування такої волі є мотивація.

За Арнольдом, існує 3 складові мотивації: напрямок – те, що людина намагається зробити; зусилля – наскільки старається людина; наполегливість – як довго людина намагається

Напрямок може вказувати шлях, але зусилля – це те, що створює імпульс, а наполегливість визначає, наскільки далеко просуваються зміни (як у часі, так і в масштабі результату). (з клієнтоорієнтованого напрямку) Таким чином, 3 компоненти Арнольда підходять для опису рівня мотивації людини або команди. Ця концепція не дає мотивації.

Крім того, в літературі виділяють 2 типи факторів, які впливають на мотивацію:

- внутрішні – створювані власними силами фактори (відповідальність, свобода дій, можливість використовувати та розвивати навички та навички, цікава та складна робота, можливості для просування по службі) – вони мають глибший і довгостроковий вплив;

- зовнішні – те, що робиться для людей, щоб мотивувати їх (винагороди, підвищення, покарання) – вони мають негайний і потужний ефект, але не обов'язково триватимуть довго.

Іншими словами: внутрішня мотивація походить від внутрішнього бажання людини щось зробити. Причини можуть полягати в тому, що певна діяльність приносить йому або їй задоволення, допомагає розвинути певну навичку або здається правильним у морально-етичному плані. Зовнішня мотивація породжується зовнішніми факторами, які менш пов'язані з конкретним завданням.

Найбільш впливовою є теорія потреб (змісту).

Теорії всіх потреб зосереджені на конкретних потребах, які люди хочуть задовольнити. Існує кілька теорій, які пояснюють мотивацію як

результат цих потреб.

В основі концепції лежить переконання, що незадоволена потреба створює напругу та стан нерівноваги. Для відновлення рівноваги визначається мета, яка задовольнить потребу, і вибирається шлях поведінки до цієї мети.

Будь-яка поведінка мотивується незадоволеними потребами.

Люди будуть краще мотивовані, якщо їхній досвід роботи задовольнятиме їхні потреби та бажання.

Теорії потреб розрізняють первинні потреби, такі як їжа, сон та інші біологічні потреби, і вторинні психологічні потреби, які засвоюються та відрізняються залежно від культури та особистості.

Ієрархія потреб Маслоу також дозволяє відстежити прояви мотивації в реалізації потреб індивідууму (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Піраміда А. Маслоу [11]

Відповідно до теорії Маслоу потреби та мотивація індивідууму визначається наступним:

- нижча потреба задовольняється, вона більше не мотивує поведінку; домінуючим стає наступний вищий. (Принцип дефіциту);

- п'ять потреб існують в ієрархії. вищі потреби стають важливими лише тоді, коли задовольняються нижчі потреби;

- потреби вищого порядку забезпечують більшу мотивацію;

- у різних людей можуть бути різні пріоритети.

Теорія Маслоу допомагає менеджерам визначити, які конкретні потреби є актуальними для працівників, і таким чином визначити відповідні мотиватори.

Теорія ERG Альдерфера. Базується на ієрархії потреб Маслоу; перекласифікує категорії потреб Маслоу на три простіші та ширші групи:

- потреби існування – потреба в матеріально-енергетичному обміні; основні фізіологічні потреби та потреби безпеки;

- потреби в спорідненості – операції з людським середовищем, процес спільного використання або взаємності; потреба в міжособистісних стосунках і увазі; це приблизно еквівалент соціальних потреб Маслоу та частини потреб у повазі;

- потреби зростання – люди роблять творчі або продуктивні зусилля для себе; потреба в особистісному зростанні та саморозвитку; частина потреб Маслоу в повазі та потребах у самореалізації.

На відміну від Маслоу, тут може бути доречним більше одного рівня потреб одночасно. Немає ієрархії; люди можуть, наприклад, працювати, щоб задовольнити свої потреби в особистому зростанні, тоді як не всі потреби в стосунках задоволені. (частково адаптовано з Management Study Guide)

Теорія потреби McClelland. В основному базується на дослідженнях менеджерів. 3 найважливіших потреб слід виокремити такі:

- досягнення – потреба в конкурентному успіху, вимірюваному за особистим стандартом досконалості;

- афіліація – потреба в теплих, дружніх стосунках з іншими,

міжобистісних стосунках

- влада – потреба контролювати та впливати на інших

Ієрархія цих трьох груп потреб може відрізнятися від людини до особи. Отже, існують різні мотиватори залежно від пріоритетних потреб людини.

Двофакторна модель Герцберга. Є деякі фактори, які викликають задоволення, і деякі фактори, які просто запобігають незадоволенню. Відповідно до Герцберга, протилежність задоволенню означає відсутність задоволення, а протилежність незадоволеності означає відсутність незадоволення.

Мотиватори – фактори, які справді мотивують людей, також називаються тим, що задовольняють, забезпечують внутрішню мотивацію. Приклади для мотиваторів: визнання, можливості зростання та кар'єрного розвитку, відповідальність, автономія, самореалізація.

Гігієнічні фактори – незадоволені; їх відсутність демотивує людей, але їхня присутність не обов'язково покращує мотивацію; по суті описують оточення, мало впливають на позитивне ставлення до роботи. Приклади факторів гігієни: зарплата, умови праці, стосунки з начальством і колегами, політика компанії.

Процесна когнітивна теорія. Робить акцент на психологічних процесах, які впливають на мотивацію, і на основних потребах, стурбованості сприйняттям людей і тим, як вони це інтерпретують і розуміють. Персонал буде високо мотивований, якщо він зможуть контролювати засоби досягнення своїх цілей.

Теорія очікування Врума. Базується на визначенні таких мотиваторів як цінність, інструментальність (віра в те, що якщо ми робимо одне, це призведе до іншого), очікування (ймовірність того, що дія чи зусилля призведуть до результату). Сила очікувань може ґрунтуватися на минулому досвіді. Мотивація можлива лише тоді, коли існує чітко усвідомлений зв'язок між продуктивністю та результатом, який

розглядається як засіб задоволення потреб.

Портер і Лоулер розвинули цю теорію в модель, яка припускає, що існує два фактори, які визначають зусилля, які люди докладають до своєї роботи:

- значення винагороди для окремих осіб у тій мірі, в якій вони задовольняють їхні потреби;
- імовірність того, що винагорода залежить від зусиль, як це сприймають люди, їхні очікування щодо взаємозв'язку між зусиллями та винагородою.

Ця теорія додає ще дві додаткові змінні:

- здібності – індивідуальні особливості та навички;
- сприйняття ролі – те, що він хоче робити або вважає, що від нього вимагається, добре, якщо воно відповідає точці зору організації.

Теорія цілей Латама і Локка. Мотивація та продуктивність вищі, коли люди ставлять перед собою конкретні цілі. Цілі мають бути важкими, але прийнятими. Зворотній зв'язок щодо ефективності дозволяє людині відстежувати, наскільки добре він або вона справляється з метою. Участь у постановці цілей важлива – цілі потрібно узгоджувати. Поки вони прийняті, вимогливі цілі ведуть до кращої продуктивності, ніж легкі.

Теорія реактивного опору Брема. Люди є не пасивними одержувачами, а реагуючими. Вони прагнуть зменшити невизначеність, намагаючись контролювати фактори, що впливають на винагороди. Ініціативи керівництва щодо мотивації працюватимуть, лише якщо вони матимуть сенс для людей з точки зору їхніх власних цінностей та орієнтації. У теорії реактивного опору є чотири важливі елементи: уявна свобода, загроза свободі, реактивний опір і відновлення свободи. Свобода – це не абстрактне міркування, а радше почуття, пов'язане з реальною поведінкою, включаючи дії, емоції та ставлення. (з Вікіпедії)

Теорія справедливості Адамса. Уявлення людей про те, як з ними поводитися, порівняно з розумом.

Вивчення змісту визеприведених теорій мотивації дозволяє виконати систематизацію сучасних концепцій мотивації (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація сучасних концепцій мотивації*

Теорія Критерії	A. Maslow's theory	D. McClelland's theory	F. Herzberg's theory	Generation theory (N. Howe, W. Strauss)
Складова частина теорії	Потреби згруповані, розташовані ієрархічно у вигляді піраміди.	Виявлено певні групи потреб. Ієрархії потреб немає.	Виділяють дві групи факторів, а саме гігієнічні та мотиваційні.	Співробітники групуються, кожній групі пропонуються свої заохочення.
Масштаб застосування	Це складно адаптувати в практиці управління.	Через задоволення і розвиток потреб менеджерів.	Ефективно використовувався (проте є критичні зауваження щодо методів дослідження).	Використовується на сучасних підприємствах.
Переваги	Мотивація людей визначається широким спектром їхніх потреб, тому слід контролювати працівників, щоб їх ідентифікувати.	Групи потреб не є взаємовиключними та не є ієрархічними. Від їх взаємодії залежать прояви впливу цих потреб на поведінку людини.	Керівники повинні в першу чергу звертати увагу на фактори, що викликають незадоволення, тому слід прагнути до позитивних результатів.	Дозволяє планувати кадрову потребу компанії та прогнозувати залучення спеціалістів.
Недоліки	Індивідуальні особливості та відмінності людей не враховуються. Не обов'язково відповідати вищому рівню потреб людини згідно з пірамідою.	Механізм задоволення потреб нижчого не показаний рівноцінним. Недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного працівника.	Одним і тим же фактором може бути задоволення однієї людини і незадоволення іншої.	Умовність запропонованої класифікації та суперечливість розподілу заохочень до покоління на всіх працівників певної вікової групи

* Систематизовано за джерелами [12-16]

Проте інноваційна специфіка сучасного господарського простору, ускладнення господарських зв'язків обумовлює висування на перший план інноваційних теорій мотивації персоналу, зміст основних з яких представлений у табл.. 1.2.

Таблиця 1.2 – Інноваційні методи мотивації персоналу *

Приклади компаній	Нестандартні методи мотивації
Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс	Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.
IBM, Макдональдс	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.
Johnson & Johnson, Renault, Peugeot	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.
Johnson & Johnson	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.
General Motors, Westinghouse Electric, Polaroid, Bell Telephone Lab.	Публікація у власному друкарському органі.
Toshiba, IBM, Polaroid	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.
Google, IBM	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.

* За даними [16-17]

Вітчизні вчені також роблять значний внесок у формування сучасної теорії мотивації персоналу. Ними розвивається зміст понять, та уточнюється специфіка відповідно до динамічних мін економічного простору (табл.. 1.3).

Таблиця 1.3 – Узагальнення визначень поняття «мотивація» у вітчизняній науковій літературі*

Автор	Визначення поняття «мотивація»
Лаврук Н. А.	«Мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність жінок на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професійних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємств»
Лещенко Л. О.	«Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей»
Урманов Ф. Ш.	«Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей»
Ущатовський К. В.	«Мотивація – це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку»
Шпикуляк О.Г.	«мотивація – це причини поведінки людини, внаслідок якої він поступає так, а не інакше»

* За даними [18-22]

Зміст «мотивації» з позиції процесного підходу у вітчизняній науковій літературі представлений у табл.. 1.4.

Таблиця 1.4 – Зміст «мотивації» з позиції процесного підходу у вітчизняній науковій літературі*

Автор	Трактування
Коленда Н. В.	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Колот А. М.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Шапіро С. А.	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

* За даними [23-25]

Таким чином, термін мотивація описує, чому людина щось робить. Це рушійна сила людських дій. Мотивація - це процес, який ініціює, спрямовує та підтримує цілеспрямовану поведінку. Мотивація включає біологічні, емоційні, соціальні та когнітивні сили, які активізують поведінку людини. Мотивація також включає фактори, які спрямовують і підтримують цілеспрямовані дії. Хоча такі мотиви рідко спостерігаються безпосередньо. Важливим є класифікація видів мотивації та визначення ефективного інструментарію покращення мотивації персоналу вітчизняних підприємств.

1.2 Інструментарій мотивації персоналу в сучасних умовах

Види мотивації персоналу підприємства варіюються залежно від специфіки господарського середовища, знань, компетентностей менеджерів, діючою політикою управління персоналом на підприємстві. тощо. Тому можна виділити різні види мотивації. Найбільш поширеною є класифікація, що презентує мотивацію як внутрішню або зовнішню; позитивну чи негативну.

Зовнішня мотивація це мотивація, яка надходить із зовнішнього джерела. Приклади: клімат в організації, стилі лідерства, автономія, винагороди та покарання тощо. Зовнішня мотивація відіграє важливу роль.

велику роль у підвищенні продуктивності працівника. Внутрішня мотивація Джерелом мотивації є внутрішній фактор. Приклади: віра, ставлення тощо.

Позитивна мотивація: це мотивація, заснована на винагороді. 4. Негативна мотивація: це мотивація, заснована на страху або покаранні. Переваги виокремлення позитивної та негативної мотивації полягає у тому, що залучає людські ресурси в дію, підвищує рівень ефективності співробітників, забезпечує ефективне досягнення цілей організації, будує ефективну систему комунікацій та дружні стосунки.

Переваги мотивації. Залучає людські ресурси в дію. Підвищує рівень ефективності співробітників. Веде до досягнення цілей організації. Будує дружні стосунки. Сприяє стабільності робочої сили. У двох словах Мотивація підвищує моральний дух співробітника. Мотивація розвиває міцний командний дух. Мотивація орієнтована на якість. Мотивація може створити сприятливе середовище. Мотивація підвищує продуктивність. Мотивація може утримати співробітника в організації. Мотивація може стимулювати співробітника до досягнення цілей організації. Мотивація готує співробітника до відповідальної та складної роботи. Мотивація сприяє здоровій конкуренції серед працівників.

Дослідники виділяють три основні компоненти мотивації: активність, наполегливість та інтенсивність. Активність – це рішення розпочати певну поведінку. Прикладом активації може бути запис на курси психології, щоб отримати ступінь. Наполегливість — це безперервне зусилля для досягнення мети, навіть якщо можуть існувати перешкоди. Прикладом наполегливості може бути те, що ви прийшли на урок психології, навіть якщо ви втомилися від того, що напередодні не спали допізна. Інтенсивність — це зосередженість і енергійність, які йдуть на досягнення мети. Наприклад, один індивідуум може пройти без особливих зусиль (мінімальна інтенсивність), тоді як інший індивідуум регулярно навчається, бере участь в обговореннях у команді та використовує можливості дослідження поза областю виконання професійних функцій (більша інтенсивність).

Крім того можна виокремити такі види мотивації.

1. Мотивація досягнення: це прагнення переслідувати та досягати цілей. Людина з мотивацією досягнення бажає досягати цілей і просуватися по сходах успіху. Тут досягнення важливе для власного ефекту, а не для винагороди, яка його супроводжує. Це схоже на підхід «Кайдзен» японського менеджменту.
2. Мотивація приналежності: це прагнення спілкуватися з людьми на соціальній основі. Люди з мотивацією приєднання краще виконують роботу, коли їм роблять компліменти за прихильне ставлення та співпрацю.
3. Мотивація компетентності: це прагнення бути хорошим у чомусь, що дозволяє людині виконувати високоякісну роботу. Люди, мотивовані на компетентність, прагнуть володіти професійною майстерністю, пишаються тим, що розвивають і використовують свої навички вирішення проблем, і прагнуть бути креативними, коли стикаються з перешкодами. Вони вчаться на своєму досвіді.
4. Мотивація влади: це бажання впливати на людей і змінювати ситуації. Люди, мотивовані владою, бажають впливати на свою організацію та готові ризикувати для цього.
5. Мотивація ставлення. Мотивація ставлення – це те, як люди думають і відчують. Це їхня впевненість у собі, віра в себе, ставлення до життя. Це те, як вони ставляться до майбутнього і як вони реагують на минуле.
6. Стимулююча мотивація: людина чи команда отримують винагороду від діяльності. Це ставлення «Ти робиш це, і ти отримуєш те». Саме види нагород і премій змушують людей працювати трохи більше.
7. Мотивація страху: мотивація страху примушує людину діяти проти волі. Це миттєво і швидко виконує роботу. Це корисно в короткостроковій перспективі [26].

Типологія методів мотивації співробітників підприємства представлена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Типологія методів мотивації співробітників підприємства [27]

Інструментарій мотивації персоналу в сучасних умовах наведено на рис. 1.3.

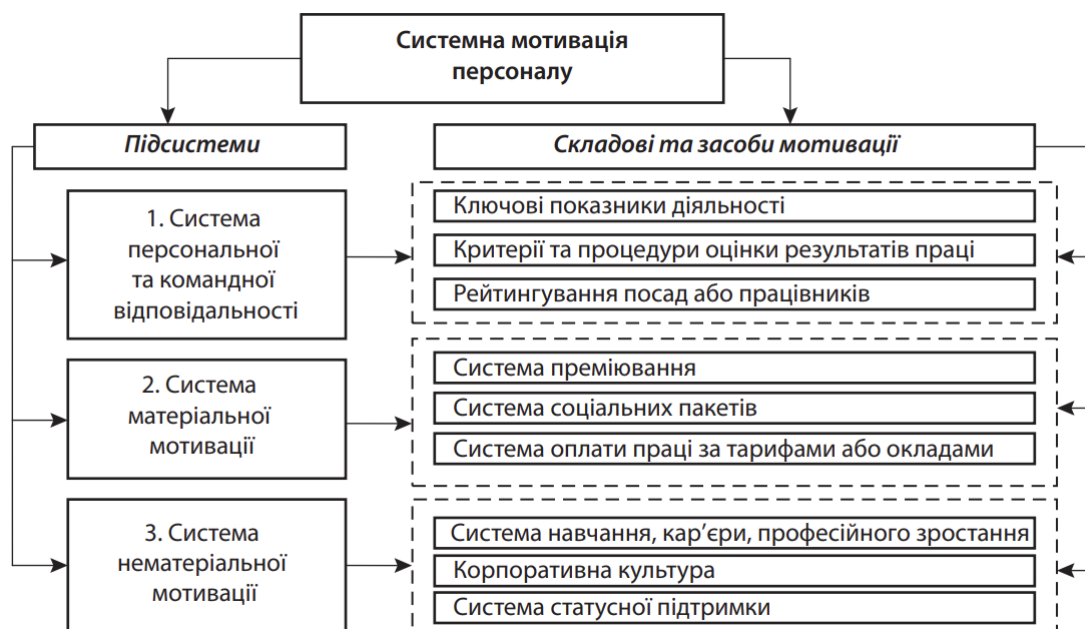


Рисунок 1.3 - Інструментарій мотивації персоналу в сучасних умовах*

* [28-31]

Підприємство при удосконаленні системи мотивації персоналу може отримати ряд вигід. передусім, мотивація допомагає змінити негативне ставлення на позитивне. Без мотивації працівники намагаються виконувати мінімальну діяльність в організації. Але мотивація наповнюється бажанням виступати на максимальному рівні. Усі ресурси організації не приносять користі до тих пір, поки працівники не скористаються цими ресурсами. Мотивовані співробітники найкраще використовують ресурси. Крім того, мотивація підвищує рівень продуктивності співробітників. Мотивація підвищує рівень ефективності співробітників, що означає, що співробітники починають виконувати роботу якнайкраще з мінімальною втратою часу та ресурсів, оскільки мотивовані співробітники завжди прагнуть до найкращого використання ресурсів. Мотивація долає розрив між здатністю працювати та бажанням завжди підвищує ефективність.

Важливим виражем підприємства при удосконаленні системи мотивації є допомога в досягненні організаційних цілей. Вмотивовані співробітники завжди намагаються досягти організаційної мети і докладають максимум зусиль для реалізації організаційної мети, оскільки вони знають, що з досягненням організаційної мети тільки вони можуть досягти своєї особистої мети. Всі співробітники спрямовують свої зусилля в одному напрямку для досягнення мети.

Слід наголосити, що мотивація створює сприятливе робоче середовище. У мотивації завжди покращуються відносини між начальником і підлеглими. Коли співробітники задовольняють свої потреби або отримують визнання та повагу в організації, вони завжди простягають руку підтримки начальству. В організації більше співпраці та координації, і всі співробітники працюють у командному духу. Водночас мотивація допомагає менеджерам впроваджувати зміни. Мотивовані співробітники виявляють менший опір у прийнятті змін відповідно до змін у бізнес-середовищі, тому що вони знають, що якщо зміни не будуть впроваджені в організації, не тільки організація втратить від цього, але й працівникам буде важко задовольнити свої потреби.

виконано. Мотивовані співробітники завжди підтримують і співпрацюють у прийнятті змін в організації.

1.3 Моделювання компонентів системи мотивації персоналу

Мотивація - це бажання, яке спонукає людину добре працювати. Це вплив, який змушує людей поводитися певним чином. Організації можуть мотивувати працівників своїх виробничих ліній за допомогою фінансових винагород, таких як підвищення ставок заробітної плати або розподіл прибутку, а також за допомогою нефінансових винагород, таких як розширення робочих місць і делегування повноважень, а також використання мотиваційних теорій, таких як теорія Х і Y Макгрегора та Елтона Мейо. Ефект Готорна.

Основною причиною низької мотивації є незадоволення зарплатою працівників виробництва. Вони отримують вдвічі менше, ніж інспектори контролю якості, які не беруть участі у виробничому процесі. Ці працівники отримують низьку щотижневу заробітну плату та премію за виконання планових показників. Це означає, що в разі перебоїв з електропостачанням або поломки обладнання на фабриці працівники не зможуть досягти планових показників і не отримають премію.

Це викликає відчуття розчарування, оскільки працівники не можуть контролювати такі проблеми, і вони вважають, що з ними повелися несправедливо. Тому в першу чергу необхідно збільшити оплату праці працівників. Зрештою, відповідно до наукового менеджменту Тейлора, працівники хочуть грошей. Крім того, згідно з ієрархією потреб Маслоу, найосновніші потреби - це психологічні потреби голоду, спраги та житла, які отримуються за рахунок заробітної плати. Ця заробітна плата, якщо вона не є рівною, має бути близькою до зарплати квартальних інспекторів, оскільки інспектори не роблять внеску у продуктивність компанії. У цьому випадку

організація безперечно зіткнеться зі зростанням вартості робочої сили, але якщо більша заробітна плата спонукатиме працівників наполегливо працювати, то продуктивність, тобто випуск на одного працівника, зросте.

Тоді це може нівелювати зростання витрат і призвести до збільшення виробництва товарів.

Тим не менш, саме нефінансові винагороди будуть відігравати важливу роль у підтримці високого рівня мотивації, який ініціюється фінансовими винагородами. Розподіл прибутку також є фінансовою винагородою, яка допоможе працівникам відчувати себе більшою частиною бізнесу, оскільки в роки високих прибутків їм надається відсоток від прибутку. Тоді вони захочуть зробити свій внесок у підтримку цієї прибутковості. Розширення робочих місць (включаючи збагачення робочих місць і ротацію робочих місць), робота в команді, гуртки якості, встановлення цілей, делегування, вдячність і визнання організацією (нагороди) – усе це методи, які організації можуть використовувати для мотивації працівників.

Розширення роботи збільшує обсяг роботи, щоб забезпечити ширші та глибші завдання. Це передбачало б чергування робочих місць, коли працівники могли б змінювати роботу через певний час, що дає їм змогу виконувати різноманітні роботи та збагачувати роботу, яка організовує роботу таким чином, щоб працівники могли максимально використовувати свої здібності та виконувати роботу з меншим наглядом.

Слід також здійснити делегування, яке є передачею підлеглим. Це означало б, щоб працівники приймали певні рішення щодо виконання завдань. Розширення прав і можливостей пішло б далі й дало б їм змогу контролювати, як виконувати свої завдання, використовуючи ефективні методи.

Розширення робочих місць, делегування та розширення повноважень – усе це відповідає теорії Y Макгрегора, згідно з якою працівникам подобається працювати та шукати відповідальності. Ці методи допомагають працівникам відчувати себе більшою частиною процесу та бізнесу, оскільки

вони виконують лише одне завдання, і їх заохочують до підвищення ефективності. Оскільки на них покладено відповідальність, вони відчують довіру та більшу лояльність до фірми. Коли вони виконують завдання, пов'язані з усім процесом, вони отримують більше задоволення від того, що бачать кінцевий результат. Вони підвищують свої навички, отримують більше досвіду та відкривають більше можливостей для свого майбутнього. Єдина небезпека полягає в тому, що деякі працівники можуть боятися виконувати додаткові завдання, оскільки вони бояться невдачі і, як наслідок, втрати роботи.

Тоді також будуть створені гуртки командної роботи та якості. Відповідно до цього робітники повинні бути розділені на групи і виділені ділянки, протягом виробничого часу на яких вони відповідають як за виробництво, так і за якість продукції. Таким чином, інспекторів якості можна було б усунути, і основна причина демотивації серед працівників зникла. Команди регулярно зустрічатимуться, щоб обговорювати якість продукції та вдосконалення, а також будь-які проблеми у виробничій лінії організації. Потім вони представили б свої дослідження та результати керівництву, яке могло б імплементувати найкращий результат на виробничій лінії, а також винагородити групу, яка придумала найкращу ідею. Гуртки якості дозволяють успішно брати участь всього персоналу в прийнятті рішень. Працівники відчують більшу організованість і більше відчують досягнення цілей, які вони самі допомогли вирішити. Працівники мають практичний досвід і найкраще розуміють проблеми, ніж будь-які наймані посадові особи контролю якості. Працівники найкраще здатні запропонувати рішення, які точно відповідають ситуації, і таким чином значно підвищити власну продуктивність, а також ефективність організації в цілому.

Оскільки їхні соціальні потреби та потреби в самоповазі згідно з моделлю ієрархії потреб Маслоу задовольняються завдяки командній роботі

(взаємодія) і вдячності з боку керівництва (винагороди), вони мають високу мотивацію.

Компоненти мотиваційної моделі в сучасному інформаційному суспільстві представлені на рис. 1.4.

Потреби	– Вторинні потреби переважають над первинними – Особистісні потреби набирають більшої ваги, оскільки праця все більше носить індивідуальний характер
Інтерес	– Все більше переважають активні за характером інтереси
Мотив	– Збільшується вплив нематеріальних мотивів: творчих, соціальних, моральних, психологічних
Ціль	– Превалює спрямованість на отримання внутрішньої винагороди (успіх, самореалізація, професійна взаємодія, свобода вибору)
Поведінка	– Індивідуальні дії інноваційного характеру, постійний пошук кращої зайнятості. – Зайнятість «виробнича» тісно переплітається із «зайнятістю – дозвіллям». – Розмиваються межі між зайнятістю і дозвіллям. – Неформальна поведінка обумовлена багаточентричною структурою
Результат	– Одиначний продукт або послуга, що є інформаційною та / або інноваційною за змістом

Рисунок 1.4 – Компоненти мотиваційної моделі в сучасному інформаційному суспільстві (складено автором на основі [33-34])

Організації повинні повною мірою використовувати теорії мотивації, а також методи, розглянуті вище. Це правда, що гуртки якості є неформальними і можуть призвести до певних витрат часу на зустрічі, але цього можна уникнути, винагороджуючи участь у неробочий час. Крім того, страх перед конкуренцією серед різних кіл не повинен зупиняти менеджерів від використання цих методів, оскільки здорова конкуренція заохочує

прогрес і розвиток інноваційних ідей, що найменше сприяє вищій мотивації, більшій продуктивності та прибутковості.

Рекомендована комплексна модель ефективної мотивації персоналу наведена на рис. 1.5.

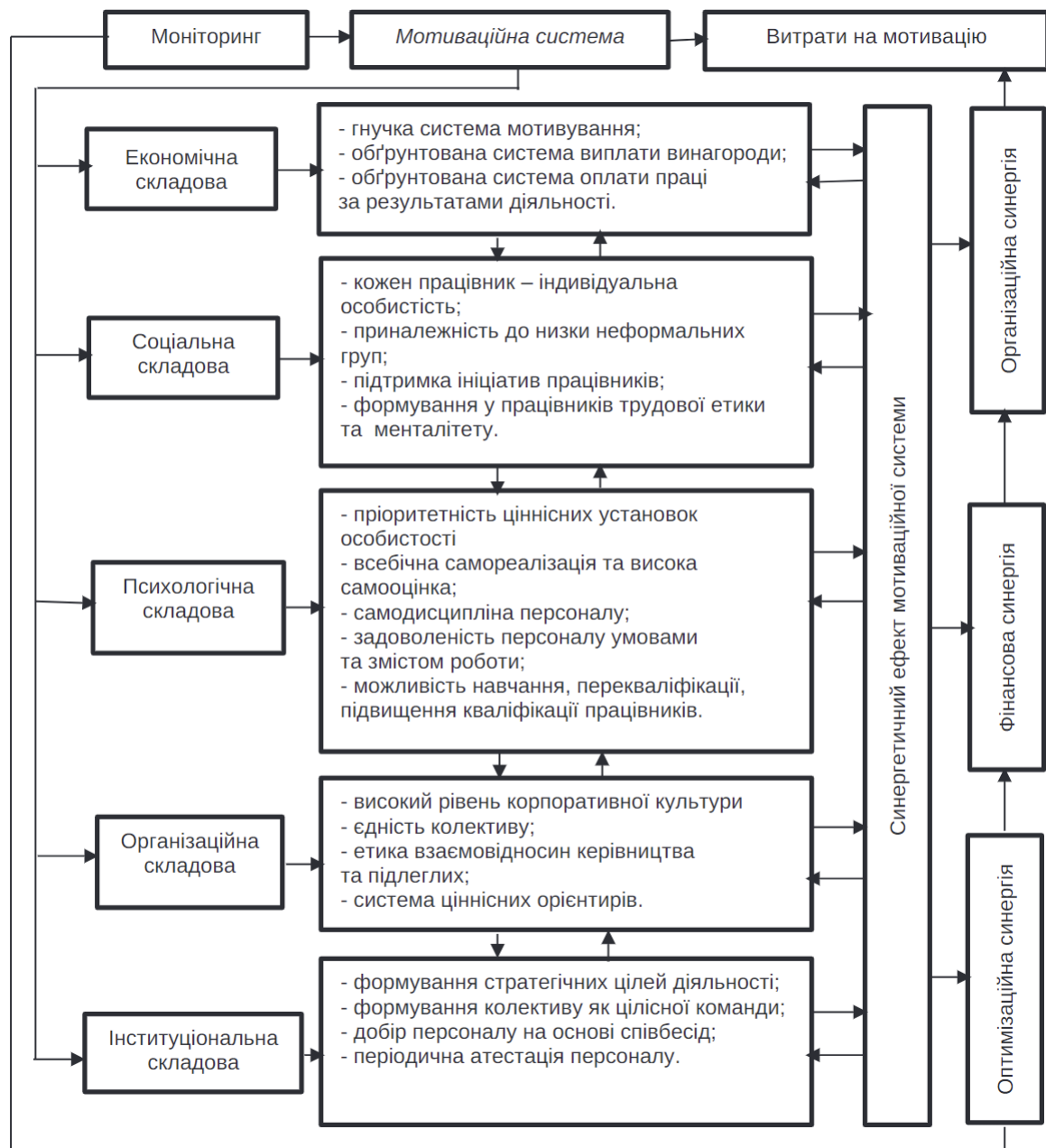


Рисунок 1.5 – Комплексна модель ефективної мотивації персоналу [35]

Таким чином, кожна успішна організація підтримується базою відданих співробітників, а відданість є результатом мотивації та задоволення від роботи. Це енергія, яка спонукає працівників досягати організаційних цілей. Для організації було б неможливо досягти продуктивності без зобов'язань. Щоб створити конкурентну перевагу, організація повинна мати конкурентоспроможну політику та практику щодо працівників. Мотивація є важливим стимулом, який спрямовує поведінку людини. Жоден індивід не має однакового ставлення чи поведінки, отже, посеред цього розмаїття організації повинні створювати практики, які зможуть задовольнити групу, а не лише окрему людину. Організація повинна вміти ідентифікувати та оцінювати внутрішню мотивацію, яку працівник отримує від задоволеності роботою, і додатково посилювати її зовнішньою мотивацією, якщо це необхідно, для чого організація може взяти до уваги теорії мотивації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз проблематики ринку праці в Україні

Тенденції розвитку вітчизняного ринку праці є однією з ключових характеристик економічного розвитку національної економіки України. Успішний розвиток ринку праці залежить від загальної економіко-політичної ситуації із зайнятістю, соціальних її аспектів, що визначається співвідношенням обсягів попиту та пропозиції робочої сили. Економічна ситуація в Україні, яка мала мінливі тенденції внаслідок пандемії, військового стану, зміна структури попиту на ряд професій та спеціальностей, зумовлена економічним прогресом та розвиненими засобами зв'язку, а також пандемією COVID-19, кардинально змінилася. структура попиту та пропозиції на ринку праці України в галузевому розрізі. Вищезазначені причини призвели до суттєвих диспропорцій та біфуркаційних явищ на ринку праці, збільшення рівня безробіття, зменшення потреби в працівниках певних спеціальностей, зростання соціальної напруги в регіонах країни та галузях національного господарства, зниження рівня якості життя населення, благополуччя країни в цілому. У зв'язку з цим дедалі актуальнішими стають питання дослідження трендів та мейнстримів розвитку попиту та пропозиції на ринку праці як ключових процесів формування ринку праці та забезпечення добробуту країни.

Треба зазначити, що навіть у довоєнні роки український ринок праці потерпав від структурних недоліків. До них можна віднести високий рівень безробіття (9,9 відсотка у 2021 році) і досить низьку участь на ринку праці (на десять базисних пунктів нижче, ніж середній показник по ОЕСР), особливо це стосується жінок (56 відсотків проти 68 відсотків чоловіків у

віковій групі 15-70 років). Так, приблизно, одна шоста працюючих була зайнята в сільському господарстві, а кожен п'ятий – у неформальному секторі. До зменшення ефективної пропозиції робочої сили призводило також довгострокове безробіття, а саме: кожен четвертий безробітний отримував допомогу понад 12 місяців [36].

Усі ці негативні явища стались унаслідок демографічного старіння нації та низького рівня народжуваності, що пришвидчило скорочення робочої сили. На початку 2000-х років в Україні був один із найнижчих у світі показників народжуваності та відбувалась значна еміграція населення [45].

На погіршення ситуації вплинула також пандемія. Пов'язані з нею обмеження, запроваджені у 2020-2021 роках у сфері торгівлі, транспорту та послуг, а також невизначеність дій щодо поширення інфекції, призвели до суттєвого падіння не лише попиту, але й до пропозиції робочої сили. Введені карантинні заходи негативно позначились на динаміці зайнятості та доходах: рівень бідності у II кварталі 2020 року зріс на 24,5% порівняно з аналогічним періодом минулого року [45].

Російська експансія в лютому 2022 року катастрофічно вплинула на український ринок праці: сталось його загальне скорочення, а також виникла невідповідність – географічна та галузева стосовно попиту і пропозиції робочої сили.

Спостерігався безпрецедентний відтік людського капіталу, бо війна змусила більше третини населення України (за оцінками 2021 року – 41 мільйон) змінити місце проживання. На часі, близько 5,9 мільйона людей є внутрішньо переміщеними особами, а ще понад 7,9 мільйона виїхали за кордон: це була найбільша міграційна криза в Європі з часів Другої світової війни (дані УВКБ ООН), до того ж майже 90 відсотків біженців становили жінки та діти. У країнах ЄС згідно з Директивою про тимчасовий захист біженців, що дозволяє їм вибрати країну призначення та працювати там негайно, зареєстровано майже 5 мільйонів осіб (це дозволило більш

збалансований розподіл біженців порівняно з іншими хвилями – рис. 2). Результат Опитування УВКБ ООН (2022) показує, що більшість дорослих біженців мають вищу освіту (70%) і мали роботу до виїзду (63%). В даній хвилі міграції (порівняно з попередніми, спричиненими конфліктами) більша частина біженців вже знайшли роботу, а їх діти влаштовані до шкіл приймаючих країн.

У цих обставинах підприємства також повинні були діяти, частіше за іншим напрямком, на відміну від персоналу. Опитування українських малих і середніх підприємств виявило, що станом на листопад 2022 року близько третини підприємств повністю або майже повністю припинили виробництво, а ще 50 відсотків вимушені були скоротити потужності. Крім цього, до непрямих наслідків війни можна віднести порушення ланцюжків створення вартості, інфраструктурні збитки робочих місць і транспортних шляхів, а також ряд змін в попиті на продукцію.

Пандемія та війна наклали свій відбиток і на освіту, створивши величезні прогалини в освітніх показниках, оскільки школи часто були змушені припиняти навчальний процес на невизначений термін або вдаватись до дистанційного навчання. Вирішення освітніх проблем, що мали місце за останні три роки, повинно бути пріоритетним у відбудові України (наприклад, репетиторство, наставництво, позашкільні заходи, літні табори тощо).

Водночас за час війни знищено мільйони робочих місць, деякі з яких не підлягають поновленню. Отже, великого значення набуватиме перепідготовка працівників з метою їх перерозподілу до галузей, які, безперечно, будуть найбільш затребуваними у післявоєнний період, а це будівництво, машинобудування, охорона здоров'я, ІТ.

Вкрай важливо буде заохочувати жінок брати участь у ринку праці, одночасно підтримуючи дітонародження, і з цією метою розвиваючи інфраструктуру догляду за дітьми. Організувати боротьбу з безробіттям серед молоді, беручи до уваги німецьку традицію вищої освіти.

Також проблему становить інтеграція внутрішньо переміщених осіб на запропоновані ринки праці. Ці особи втратили як фізичний капітал, так і свої соціальні мережі. Необхідно запровадити повторні перекази (для уникнення ризику бідності) та одноразові перекази (для полегшення доступу до кредитів і стимулювання з відновлення бізнесу), разом із субсидованою зайнятістю (тобто на громадських роботах) і програмами допомоги в пошуку роботи. Дуже корисними будуть програми перенавчання для тих, хто переїхав у регіони, де немає роботи за фахом,

У підсумку, реконструкція має поєднувати як надзвичайні заходи, націлені на подолання наслідків війни, так і структурні реформи, спрямовані на усунення сьогоденної неефективності українського ринку праці. Припустимо, що війна закінчилася, й окреслимо чотири основні шляхи інституціонального втручання:

1 – Інвестиції в людський капітал для майбутнього.

Пандемія та війна наклали свій відбиток і на освіту, створивши величезні прогалини в освітніх показниках, оскільки школи часто були змушені припиняти навчальний процес на невизначений термін або вдаватись до дистанційного навчання. Вирішення освітніх проблем, що мали місце за останні три роки, повинно бути пріоритетним у відбудові України (наприклад, репетиторство, наставництво, позашкільні заходи, літні табори тощо).

Водночас за час війни знищено мільйони робочих місць, деякі з яких не підлягають поновленню. Отже, великого значення набуватиме перепідготовка працівників з метою їх перерозподілу до галузей, які, безперечно, будуть найбільш затребуваними у післявоєнний період, а це будівництво, машинобудування, охорона здоров'я, ІТ.

2 – Краще використання наявного людського капіталу.

Вкрай важливо буде заохочувати жінок брати участь у ринку праці, одночасно підтримуючи дітонародження, і з цією метою розвиваючи

інфраструктуру догляду за дітьми. Також доцільно організувати боротьбу з безробіттям серед молоді, беручи до уваги німецьку традицію вищої освіти.

Також проблему становить інтеграція внутрішньо переміщених осіб на запропоновані ринки праці. Ці особи втратили як фізичний капітал, так і свої соціальні мережі. Необхідно запровадити повторні перекази (для уникнення ризику бідності) та одноразові перекази (для полегшення доступу до кредитів і стимулювання з відновлення бізнесу), разом із субсидованою зайнятістю (тобто на громадських роботах) і програмами допомоги в пошуку роботи. Дуже корисними будуть програми перенавчання для тих, хто переїхав у регіони, де немає роботи за фахом,

3 – Захист найбільш вразливих груп.

Для вразливих груп населення при таких складних умовах втрата роботи може мати дуже серйозні наслідки. Тому допомога з безробіття підлягає реформуванню у першу чергу, потребуючи часткового страхування на випадок безробіття, тобто упровадження заходів, які дозволять одержувачам допомоги поєднувати роботу з низькими доходами.

По закінченню війни у країні, вірогідно, може бути до мільйона ветеранів, людей, яким складно повернутися до цивільного життя. Саме для них доведеться вживати ймовірні тимчасові заходи (податкові пільги для роботодавців, субсидії на навчання тощо). При цьому наявні демографічні зміни у суспільстві перешкоджають широкомасштабному достроковому виходу на пенсію. Однак, зважаючи на літніх працівників із застарілими навичками, уявляється можливим впровадити деякі схеми переходу до пенсії шляхом розширення виплат по безробіттю.

Особливої уваги потребує незахищена верства населення. Це люди, які постраждали під час війни, отримавши тілесні ушкодження, і їх кількість продовжує зростати. До того ж і психологічно вони перебувають у тяжкому стані. Отже, впродовж реконструкції треба забезпечити можливості працевлаштування та інфраструктуру, враховуючи потреби людей з

обмеженими можливостями, а також відповідні програми психологічної підтримки.

4 – Сприяння поверненню ідей, якщо не людей

Велика втрата населення Україною - це явище не одномоментне, і наскільки воно розтягнеться у часі, невідомо. Адже чим довше триває війна, тим більша ймовірність того, що біженці не залишать приймаючі країни навіть після закінчення війни. Однак проблема може мати рішення, так як між біженцями та робочою силою в Україні може існувати певна взаємодія: віддалена робота та географічна близькість (за даними УВКБ ООН 1,6 мільйона зареєстрованих для тимчасового захисту перебувають у Польщі) можуть зменшити масштаби витоку мізків та повернути в економіку країни кваліфікованих працівників. Наприклад, найбільше зростання експорту з колишньої Югославії було зареєстровано в секторах з найбільшим відсотком біженців у ФРН. Розширення дистанційної роботи унаслідок пандемії слугуватиме поверненню в Україну частини людського капіталу, втраченого під час війни та фізично не репатрійованого.

Безсумнівно, дана стратегія має ґрунтуватися на технічній та економічній підтримці Європейського Союзу. Завдяки вступу до ЄС Україна може значно покращити якість державних інституцій в країні. Деякі напрямки політики також потребуватимуть фінансування ЄС, напр. через розширення програми SURE (Тимчасова підтримка для зменшення ризиків безробіття в надзвичайних ситуаціях). Для відстеження прогресу у впровадженні цих політик потрібен постійний моніторинг. Створення умов для оснащення України динамічним і сучасним ринком праці представляє інтерес для усього континенту.

2.2 Аналіз розвитку ринку праці в Україні

Український ринок праці дуже змінився. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна – негативно вплинули на розвиток як вітчизняного

ринку праці, так і в цілому світового. Вони вже ніколи не будуть такими як раніше. За даними Міжнародної організації праці при ООН, багато кваліфікованих фахівців нашої держави зараз перебувають у пошуку роботи. Кількість вакансій зменшилася навіть у IT-секторі, незважаючи на те, що ця сфера виявилася чи не найбільш підготовленою до війни, а працівники мобільні та гнучкі. Ринок праці став належати роботодавцям, а через падіння доходів компаній багато хто з них вдався до звільнень працівників та скорочення зарплат. За даними Європейської бізнес-асоціації (ЄБА), до кінця травня вже майже половина компаній (47%) повністю відновила свою роботу, а інша частина підприємств працює з певними обмеженнями або частково. Щоб утриматися зараз на ринку, підприємства мають істотно переглянути свої витрати – зокрема на утримання персоналу. Шляхи оптимізації таких витрат – переведення працівників на неповну ставку, скорочення тривалості робочого часу або оформлення відпустки за власний рахунок. Тому, першочерговим завданням для кожного українця є пристосування до нових, важких реалій сьогодення і намагатися по максимуму свою професію зробити власною справою з орієнтацією на глобальний ринок [37].

Зазначені тенденції підтверджуються динамікою зміни кількості безробітних, росту вакансій та претендентів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка зміни кількості безробітних, росту вакансій та претендентів*

Показники	Січень-травень 2021 р.	Січень - травень 2022 р.	Темпи зростання (зниження), %
Кількість зареєстрованих вакансій, тис. осіб	375,71	202,76	54,0
Кількість зареєстрованих безробітних	805,53	579,94	72,0
Всього отримали роботу, тис. осіб	239,6	129,0	53,8
Працевлаштовано безробітних, тис. осіб, в т.ч. шляхом:	193,1	108,9	56,4
- одноразової виплати допомоги по безробіттю	0,216	0,027	12,5
- компенсацією витрат роботодавцю єдиного внеску	0,926	1,453	156,9
Кількість претендентів на 1 вакансію	5	12	240,0

* За даними [33, 38]

При цьому фіксується зниження кількості вакансій та кількості безробітних у 2022 р. порівняно із попереднім 2021 р. (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість вакансій та безробітних за даними Державної служби зайнятості за січень-квітень 2021–2022 рр *

	Кількість вакансій, тис. одиниць	Кількість безробітних, тис. осіб
Січень-квітень 2021 р.	316,3	747,3
Січень-квітень 2022 р.	173,4	495,3

* За даними [39]

У 2022 році суттєво змінилася професійна спрямованість вакансій, то-10 яких наведена у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Перелік запитів ринку праці на професійні навички*

Топ 10 ключових «soft skills» у запропонованих вакансіях	
1. Відповідальність	1. Відповідальність
2. Навички роботи в команді	2. Уважність
3. Навички налагодження зв'язків	3. Тактовність
4. Комунікабельність	4. Навички роботи в команді
5. Уважність	5. Комунікабельність
6. Пунктуальність	6. Стресостійкість
7. Орієнтація на результат	7. Орієнтація на результат
8. Акуратність	8. Аналітичні здібності
9. Організаторські навички	9. Самоорганізація
10. Тактовність	10. Багатозадачність

* За даними [40]

Середній рівень пропонованої оплати праці в Україні у 2022 р. представлений на рис. 2.1. Як видно з рисунку, то найбільша винагорода пропонується у сфері консультування, що формує відповідну мотивацію по пошуку вакансій в цьому напрямку. Найнижчий рівень винагороди пропонується у сфері безпеки, туризму, готельного та ресторанного бізнесу.

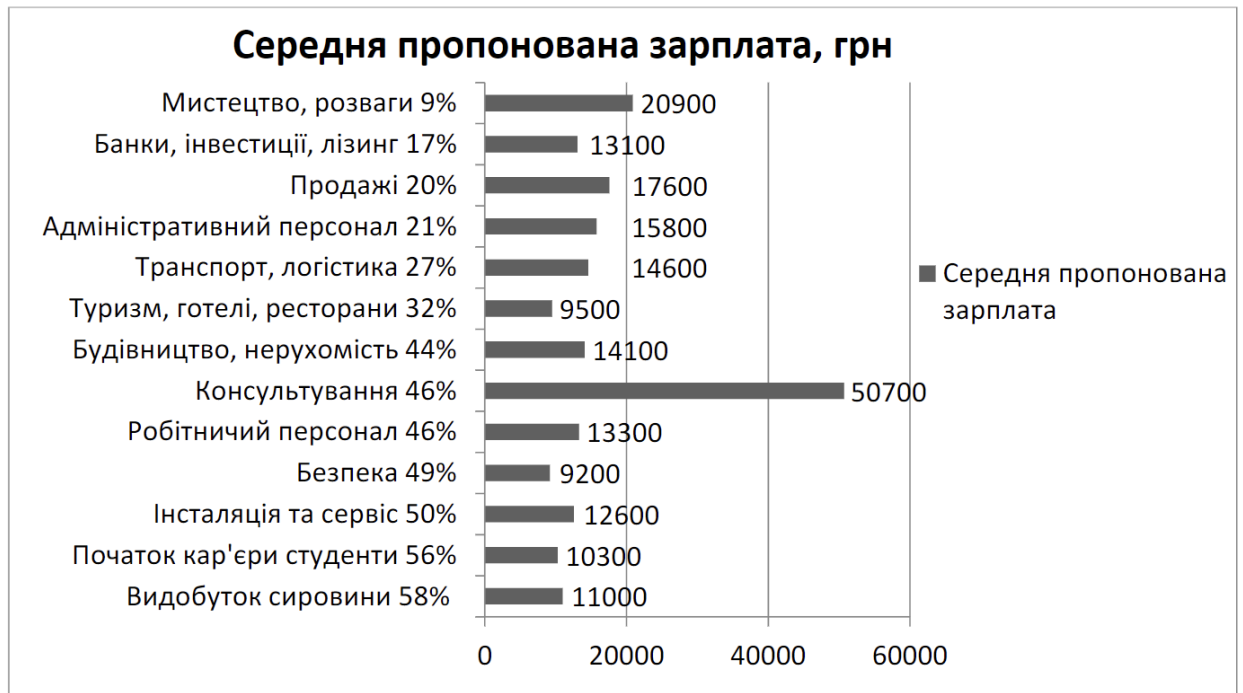


Рисунок 2.1 – Середній рівень пропонованої оплати праці в Україні у 2022 р.*

* За даними [41]

Крім того важливим є оцінка руху робочої сили в Україні за віком робітників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розподіл динаміки робочої сили в Україні за віком робітників*

Вікова група	Абсолютне відхилення кількості робочої сили (ЕАН) від попереднього року									2021 / 2012
	2013 / 2012	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021/ 2020	
15-24 роки	-196,1	-264,7	-336,4	-131,4	-99,4	-82,7	63,7	-183,0	-54,0	-1284,0
25-29 років	-12,7	-242,1	-318,8	-130,3	-125,5	-72,5	-112,4	-133,7	-150,4	-1298,4
30-34 роки	80,5	-97,5	-210,3	23,5	85,6	36,0	-93,5	-103,8	-97,5	-377,0
35-39 років	18,7	-171,6	-220,3	22,6	-9,9	53,0	112,1	20,6	27,4	-147,4
40-49 років	-28	-396,5	-393,6	11,8	28,9	96,3	29,1	-26,5	53,8	-624,7
50-59 років	108,3	-467,3	-263,5	50,2	9,9	72,9	86,6	-37,6	-30,3	-470,8
60-70 років	-1,6	-420	-80,1	10,8	9,7	-17,9	40,9	-12,5	-16,9	-487,6

* За даними [33, 42]

Як видно з табл. 2.4 найбільш рухливо. є молодь, яка є мобільною, орієнтована на пошук найкращих можливостей, що дозволяє зробити висновок про необхідність врахування вікової ознаки при удосконаленні системи мотивації персоналу.

За таких умов український ринок праці потребує пошуку механізмів підвищення мотивацій персоналу підприємств на мікро- та макрорівнях, створення на інституціональному рівні ефективних моделей стимулювання, які б заохочували населення до продуктивної праці. Вирішення конкретних завдань щодо формування та розвитку ринку праці в умовах нестабільності праці має здійснюватися регуляторною політикою в рамках національної цільової стратегії зайнятості з урахуванням структурних особливостей узгодження попиту та пропозиції на ринку праці. регіональний рівень. Ця стратегія, по-перше, повинна бути спрямована на гармонійне поєднання державних і ринкових регуляторів, по-друге, повинна бути спрямована на стратегічний розвиток робочої сили шляхом приведення характеристик останньої у відповідність до попиту, по-третє, повинна мати можливість ефективно реалізувати функцію кадрового забезпечення на мікрорівні.

2.3 Експертна оцінка ефективності діючої системи мотивації на підприємстві

Проблеми демотивації індивідуумів щільно пов'язані, в першу чергу, зі зниженням продуктивності праці на підприємстві, відсутністю зацікавленості в досягненні певного результату виконання професійних функцій, задіяними у процесі виробництва, що спричинено ослабленням впливу сил, спроможними націлити індивідуума працювати, виявляючи відповідний рівень ефективності та результативності, витратності ресурсів та часу, якості інформаційного забезпечення. Робота персоналу без належної енергії та бажання досягати поставлених цілей, втрата ініціативи та відповідальності,

перебування на робочому місці лише задля отримання заробітної платні – це симптоми демотивації персоналу.

Як зазначають фахівці ринок праці в Україні у пост воєнний період буде характеризуватися наявністю ряду негативних факторів, пов'язаних із відтоком робочої сили за кордон, зниженням якості підготовки професіоналів, загальною панічною ситуацією на ринку праці та соціальними загостреннями у суспільстві [43-47].

За таких обставин підприємство повинно здійснювати оцінку ефективності діючої системи мотивації на підприємстві, розробляти заходи щодо її підпалення для попередження полишення найкваліфікованішими кадрами, на які є попит на ринку праці, й до того ж підприємство не в змозі задовольнити їх потреби. Як наслідок демотивації у індивідуумів може фіксуватися синдром «професійного вигорання» (наприклад фіксується фізична й емоційна втома, втрата усвідомлення сенсу виконання професійних обов'язків), що, вочевидь, призведе до зниження продуктивності працюючого. Небезпека синдрому «професійного вигорання» полягає у можливості втрати індивідууму внаслідок його звільнення, а підприємство зіштовхнеться із необхідністю витрачання часу, ресурсів на пошук та інвестування навчання нових працівників. Такі роботи однозначно призведуть до ситуації зниження прибутку підприємства, ефективності господарської діяльності. Отже, демотивація працівників негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств і, відповідно, знижує конкурентоздатність економіки держави, що зумовлює актуальність цього дослідження. Таким чином, демотивація персоналу є безперевним процесом, зворотнім до мотивації. Як наслідок прояву де мотивації слід вважати зниження бажання до покращення результатів роботи, зумовлене недостатністю чи ослабленням впливу стимулів від керівництва та менеджерів, що спонукають до ефективної діяльності, з витрачанням конкретних зусиль на належному рівні старання, наполегливості, старання та сумлінності,.

Дані фактори сигналізують менеджерам про необхідність активізації дій зі створення комплексного інструментарію щодо покращення мотивації персоналу. Щоб своєчасно запобігти виникненню демотивації, потрібно моніторити чинники, які її обумовлюють (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Впливовість демотиваторів на ефективність роботи персоналу*

Інструменти системної мотивації всіх рівнів управлінського персоналу	Спрямованість інструменту*	
	Мотивація	Демотивація
Системи:		
– оплати праці та матеріального стимулювання	+++	+
– соціального захисту та матеріальної підтримки (соціальний пакет)	++	+++
– підвищення кваліфікації	+++	+
– планування кар'єри	+++	+++
– морального стимулювання	+	+
– підтримки інновацій	++	++
– неформального спілкування	++	++
– професійних змагань і оцінки їх результатів	+++	+++
– участі у прийнятті стратегічних рішень	+++	++
– участі в підприємницьких ризиках	+++	+

* Перелік інструментів сформовано на основі [28,48-50]

До найбільш поширених демотиваторів менеджерами відносять зокрема такі як: недостатній рівень преміювання та несправедлива винагорода, що сприймається як нерівномірне співвідношення оплати за виконання професійної функції та суб'єктивної оцінки власного внеску працівником), невизначеність у необхідності подальшого кар'єрного зростання (негативне сприйняття фіксованих змін у професійному середовищі), відсутність відчуття сенсу у виконанні поставлених завданнях (для нових працівників, що мають невеликий стаж роботи та досвід дуже важливим є усвідомлення значущості виконуваних професійних функцій), відсутність визнання на високому рівні своїх досягнень (низька самооцінка, низька оцінка з боку колег та менеджерів, відсутність визначення, у тому числі офіційному, недооцінювання заслуг працівника, відсутність похвали та схвалення), нерозуміння мети виконання професійних завдань (працівники

часто орієнтовані на суб'єктивне сприйняття вадливості мети діяльності, тому їм важливо надавати роз'яснення та підтримувати усвідомлення важливості), рутинність (постійне залучення до виконання однотипних завдань, що однозначно призводить до інтенсивної демотивації персоналу), некоректний розподіл функцій, завдань та повноважень (некоректне формулювання професійного завдання або неточне визначення мети діяльності тощо), неможливість повною мірою реалізувати власний потенціал розвитку (відсутність перспектив кар'єрного зростання, неповне використання у роботі набутих професійних навичок, відсутність стимулювання підвищення кваліфікації та навчання) та конфлікти у команді та з менеджерами (несприятливий психологічний клімат у команді та підприємстві в цілому).

Для ідентифікації узагальнених вище демотиваторів в господарській практиці проведено експертна оцінка серед працівників, щоб дослідити, які негативні демотиватори найбільше впливають на мотивацію індивідууму та відповідно знижують рівень ефективності роботи. Результати оцінювання факторів де мотивації на підприємстві представлені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Результати оцінювання факторів де мотивації на підприємстві*

* Перелік де мотивацій складено за [51]

За результатами такого дослідження (рис. 2), найважливішими факторами-демотиваторами є матеріальні та нематеріальні. Серед найбільш значущих слід виокремити такі - несправедливий рівень премій та винагороди (15,7 % від загального обсягу опитаних), відсутність визнання (15,1 %) та відсутність усвідомлення сенсу у поставлених професійних завданнях (14,4 %).

Якщо обговорювати такий демотиватор як справедливий рівень преміювання та винагороди за професійні досягнення, преміювання за ефективне виконання професійних обов'язків, то тут домінантну роль відіграє матеріальний тип мотивації індивідууму. А саме такі фактори-мотиватори:

а) рівень оплати праці, премій та інших форм матеріального заохочення, їх динаміка;

б) наявність безпосередньої залежності рівня оплати праці, премій та інших форм матеріального заохочення від кількості та якості результатів виконання професійних функцій та вирішення поставлених професійних завдань;

в) диференціація оплати праці, премій та інших форм матеріального заохочення на підприємстві [52].

Отже, щоб попередити де мотивацію персоналу, необхідно створити ефективну систему інструментів та їх комбінацію з різних типів методів мотивації. Використання виключно інструментів матеріального мотивування не дозволить менеджерам мобілізувати та активізувати креативність, інтелектуальний потенціал, творчу активність індивідууму, що повинно бути спрямовано на ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає, що систему мотивації персоналу неможливо створити однозначно сталою та єдину ефективну. Ствоєння ефективної системи мотивації повинно бути засновано на принципах «change management» (або «управління змінами»). Зміни у зовнішньому та внутрішньому оточенні фіксуються у всіх аспектах господарської діяльності підприємства, зокрема,

створення нових або коригування наявних стратегічних, тактичних або оперативних планів розвитку підприємства, унікальна ситуація на ринку праці, зміни у законодавстві, плинність персоналу, зміни його складу, поширення інноваційних прогресивних управлінських технологій, удосконалення системи контролю якості та оцінювання якості та своєчасності для ринку готової продукції тощо. Тому, принциповим є постійний аналіз і моніторинг ефективності системи мотивації персоналу і подальша її модернізація відповідно до вичавлених змін. Для цього менеджерам доцільно, як правило, моніторити рівень вмотивованості індивідуумів, щоб коректно ідентифікувати та аналізувати потенційні можливості для удосконалення існуючих та впровадження принципово нових інструментів мотивації.

Таки інноваційним інструментом є формування так званої “мотиваційної картини” працівника. В цій картині менеджер повинен прийняти таке управлінське рішення щодо вибору та застосування методів мотивації, що забезпечить підвищення ефективності персоналу. Такі управлінські рішення пов’язані, передусім, з матеріальним мотивуванням, що є найбільш відчутним для індивідууму – а саме, виплатою премій, заохочень, допомоги, надбавок та доплат, оплатою підвищення кваліфікації, навчання індивідууму. Проте досягнення максимальної ефективності мотивації вимагає одночасного застосування матеріальної й нематеріальної форм мотивації персоналу.

При цьому слід наголосити на важливості особистісного підходу до кожного індивідууму. В цьому сенсі потрібним є врахування індивідуальних особливостей індивідууму, його психологічних та ментальних характеристик. Визначення рівня вмотивованості індивідууму та діагностика впливу факторів-мотиваторів та факторів-демотиваторів на ефективність виконання професійних функцій може бути здійснено за використанням програмної системи «М.Е.Т.» – «Motivation Efficiency Test».

Система «М.Е.Т.» – «Motivation Efficiency Test» розроблена для здійснення оцінки відповідно до критеріїв вмотивованості індивідууму та вагомості критеріїв у загальному переліку, а саме – впливу певного критерію на рівень ефективності реалізації професійної функції індивідууму. Критерії в даній системі поділено на групи - матеріальні, соціальні та психологічні.

Слід відмітити, що вагомість матеріального критерію є найбільшою і становить значення «0,5», оскільки мотивація залежить значною мірою від рівня оплати праці. Вагомість психологічного критерію – «0,3». Вагомість соціального критерію «0,2», адже під час соціально-економічних криз забезпечення соціальних потреб, нажаль, не є першочерговим).

Після проходження тестування за допомогою програмної системи «М.Е.Т.» – «Motivation Efficiency Test» складають мотиваційні картини кожного індивідууму, сформовані на основі результатів анкетування щодо впливу мотиваторів та демотиваторів на підвищення ефективності професійної діяльності працівників. Далі визначають коло працівників, мотивація яких може бути удосконалена менеджерами, тобто прийняти відповідне управлінське рішення щодо методів використання певних мотивування саме цих працівників. У мотиваційній картині працівника відображено: ПІБ; категорію, у якій ідентифіковано мотиваційну потребу; потребу, яка найбільше мотивує або де мотивує працівника [6]. Ці управлінські рішення можуть бути орієнтовані на матеріальну мотивації. (виплата премій, заохочень, допомоги, надбавок та доплат, оплата курсів підвищення кваліфікації, навчання працівника компанією, оздоровлення), так і з описаним вище нематеріальним.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВІДТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мотивація персоналу є, однозначно, основною рисою кожної успішної організації. Це те, що дозволяє отримати найкраще від персоналу підприємства, підвищує продуктивність виконання професійних функцій, підвищує моральний дух і стабілізує персонал, дозволяючи утримувати найкваліфікованіших індивідуумів на підприємстві. Але це також одне з найскладніших в удосконаленні системи мотивації вітчизняних підприємств і вимагає постійних зусиль. Хоча жоден єдиний підхід до мотивації не працює послідовно, застосування наведеного нижче може допомогти кожній компанії покращити мотивацію співробітників і продуктивність у довгостроковій перспективі.

Найбільш поширеним інструментарієм мотивації є.

1. Ефективна дисципліна та покарання
2. Справедливе ставлення до людей
3. Задоволення потреб співробітників
4. Постановка цілей, пов'язаних з роботою
5. Реструктуризація робочих місць
6. Винагорода за основні результатів роботи (матеріальна, нематеріальна).

Це основні стратегії, хоча суміш у остаточному «рецепті» буде відрізнятися від ситуації на робочому місці до ситуації. По суті, існує розрив між реальним станом індивіда і деяким бажаним станом, і менеджер намагається зменшити цей розрив. Мотивація, по суті, є засобом скорочення цього розриву та маніпулювання ним. Це спонукання інших певним чином досягати цілей, конкретно визначених мотиватором.

На додаток до теорій Маслоу та Герцберга, нижче наведено кілька способів мотивації людей у робочому середовищі:

1. Визнання, увага, заохочення.
2. Індивідуальний коучинг і навчання: навчання ніколи не закінчується і є безперервною справою.
3. Кар'єрний шлях: персонал підприємства повинен знати, що на них потенційно чекає розвиток, реальні можливості для кар'єрного зростання.
4. Ергономічне робоче середовище.
5. Командна робота.
6. Соціальні зустрічі: заплановані заходи за межами закладу зміцнюють комунікації та удосконалюють інформаційний обмін, що, у свою чергу, сприяє розвитку командного духу.
7. Керівні ролі. Надання персоналу керівних ролей для винагороди за їх результативність також допоможе визначити індивідумів, яких можна буде просувати по службі.
8. Виїзні семінари: виїзні семінари є стимулюючою перервою для працівників після тривалого періоду роботи за комп'ютером або в обмеженому оточенні, що може призвести до когнітивних розладів, емоційного вигорання та спаду активності.

Природно, ці цілі, а також система мотивації повинні відповідати корпоративній політиці організації. Система мотивації повинна бути адаптована до ситуації та організації.

На рис. 3.1 представлено характеристику етапів розробки системної мотивації управлінського персоналу підприємства.

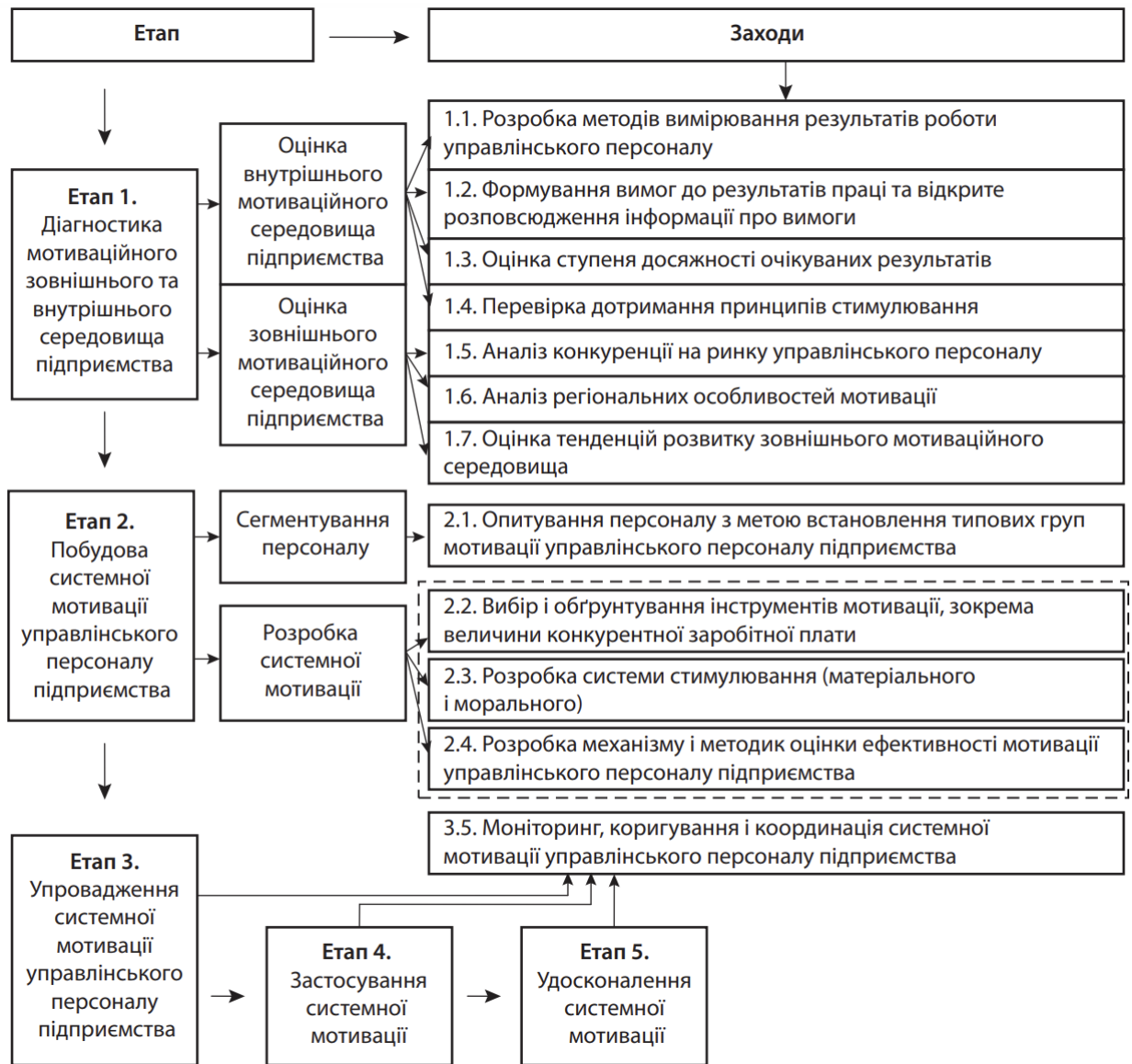


Рисунок 3. 1– Характеристика етапів розробки системи мотивації управлінського персоналу підприємства [28]

Винагорода за результативне виконання професійних завдань, усвідомлення зв'язку між результатами та заохоченням, сприяє ефективній реалізації місії підприємства. Співробітники пишаються тим, як їхні особисті зусилля впливають на організацію, і це зміцнює уявлення про те, що їхній внесок цінується.

Важливим при розробці системи мотивації управлінського персоналу підприємства є формування менеджерами так званої «програми визнання», за

якою співробітники можуть вибирати з різноманітних винагород, що суттєво підвищує їх зацікавленість в якісному виконанні професійних функцій. Але при цьому слід усвідомлювати, що винагороджувати хороші результати не означає просто дарувати подарунки (а програми винагород обов'язково змушують віддавати перевагу зусиллям однієї людини над досягненнями іншої, що може сильно демотивувати).

Похвала та заохочення може бути лише, якщо не більшою, мотивацією; усне чи письмове «дякую» має велике значення. Публічна похвала і визнання також дуже цінні. При цьому індивідуум визнає зусилля, створює відданість і покращує мотивацію.

Значною мірою при розробці системи мотивації управлінського персоналу підприємства важливості набуває ефективна системи комунікацій. Звичайно, хороша комунікація є обома напрямками, і працівники все більше очікують, що будуть залучені до активного формування рішень і культури компанії. Створіть якомога більше можливостей і просторів, щоб дозволити кожному у вашій команді спілкуватися так, як їм зручно. Це починається з виховання культури зворотного зв'язку – заохочення кожного співробітника чесно висловлювати свою думку, не боячись засудження. Створення психологічної безпеки на гібридному робочому місці – пріоритетна задача менеджерів задля підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Ергономіка робочого місця дійсно має значення. Зокрема військовий стан в Україні, пандемія COVID-19 лише ускладнила керування цим. Розвиток віддаленої роботи підвищив популярність віртуального середовища, яке є різноманітним і дуже особистим, тоді як нові гібридні моделі роботи кидають виклик функціям і структурі спільних фізичних робочих місць. Орієнтуватися в цьому надзвичайно складно, тому важливо розуміти, що менеджерам треба представити дорожню карту переосмислення фізичного офісного простору та його зміну на віртуальний.

Окрім переосмислення фізичного офісного простору, щоб включити простір як для спільної роботи, так і для глибокої роботи, менеджери з

управління персоналом повинні зробити пріоритетом при прийнятті рішень підтримку співробітників у створенні позитивного домашнього робочого середовища, що включає як роботу з дому, так і можливість персоналу створювати здорову віддалену роботу. Якщо на підприємстві запроваджено гібридну роботу, необхідним є залучення співробітників до її розробки та створення каналів для ефективного зворотного зв'язку.

Сучасні підприємства в Україні орієнтовані на людей, персонал - або, принаймні, так повинні бути, якщо вони хочуть вижити, процвітати та утримувати своїх співробітників. Тому створення такого робочого середовища вимагає активного розвитку лідерського мислення та лідерських навичок персоналу. Не тільки від лідерів, які традиційно вважаються керівниками, а й від менеджерів. Особливо це стосується керівників, оскільки саме вони безпосередньо працюють зі співробітниками і, отже, мають великий вплив на те, як персонал є вмотивованим, як індивідууми почуваються на робочому місці, поведуться в команді та виконують професійні функції. Кожному, хто займає керівну посаду, керує командою, відділом чи підрозділом у сучасній організації, потрібні саме ті якості, які асоціюються з лідерами. Тому, кажучи популярною професійною термінологією, керівники мають бути ще й лідерами в удосконаленні моделі мотивації персоналу.

Рекомендовані складові удосконаленої моделі мотивації персоналу представлені на рис. 3.2.

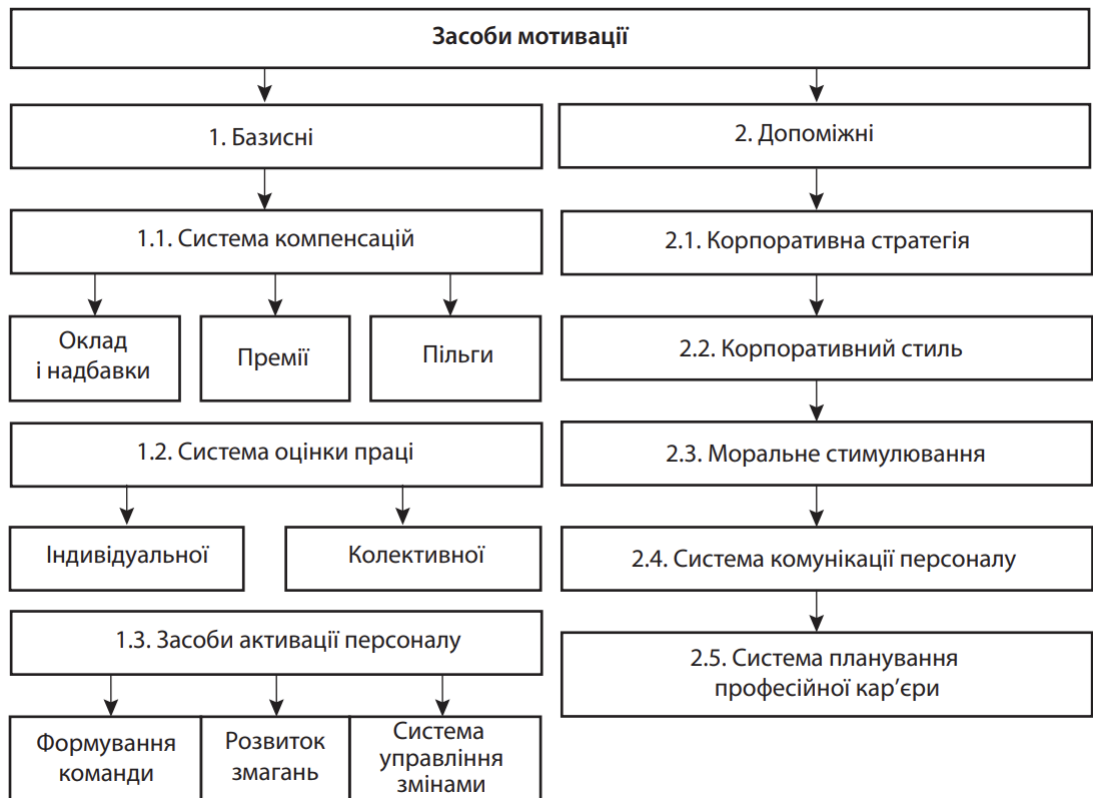


Рисунок 3.2 – Рекомендовані складові удосконаленої моделі мотивації персоналу [28]

У сучасному економічному просторі менеджери повинні знаходити креативні способи постійно підтримувати мотивацію своїх співробітників, наскільки це можливо. Мотивація дуже важлива для кожної компанії через переваги, які вона може принести. Мистецтво підтримувати мотивацію своєї команди може принести значні дивіденди та зробити величезний внесок у розвиток підприємства.

Ергономічне робоче середовище, орієнтоване на відносини співпраці, ефективна система комунікацій, чітку усвідомлення зв'язку між результатами роботи та винагороди (матеріальної або нематеріальної) є дуже важливим для успіху реалізації місії підприємства. Крім того, ефективна система мотивації персоналу забезпечує стабільність прибутку, успішність адаптації до змін, що супроводжують підприємства у зовнішньому ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є уточнення та удосконалення фундаментальних положень, науково-методичних засад, аналітичного забезпечення, практичного інструментарію з організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах кризового господарювання вітчизняних підприємств ефективність та дієвість системи мотивації персоналу безпосередньо впливає на стабільність та плинність висококваліфікованого персоналу, формування такого морально-психологічного клімату в штаті, що дозволяє досягнути бажаної якості та вчасності реалізації професійних завдань та управлінських рішень і, відповідно, успішно реалізовувати місію підприємства, досягати стратегічних та тактичних результатів господарської діяльності. Тому в роботі основну мету ефективного мотивування представлено як максимальну результативність використання людських ресурсів в господарській діяльності для реалізації місії підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності персоналу та загальний рівень прибутковості підприємства.

З метою формулювання проблем підвищення ефективності системи мотивації персоналу узагальнено та класифіковано чинники й джерела виникнення демотивації. Встановлено, що вони спричинені неякісною оцінкою потреб і результатів діяльності персоналу, недостатнім використанням методів матеріального і морального мотивування. За підсумками проведеного опитування співробітників підприємства виявлено ряд ключових факторів-демотиваторів: відсутність визнання, несправедлива винагорода, відсутність усвідомлення сенсу виконання поставлених завдань.

Ідентифіковано, що методи мотивації персоналом на українських підприємствах потребують адаптації досвіду зарубіжних фахівців. Зокрема, запропоновано впровадження методу гейміфікації, що позитивно впливає на

зростання професійної самооцінки співробітника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує сталу зацікавленість до праці більш якісно та продуктивно.

З огляду на необхідність удосконалення системи мотивації персоналу запропоновано використання на підприємствах методики безперервного моніторингу. Практичне значення для менеджерів полягає у тому, що стає можливим відслідковувати мотиваційні фактори впливу на продуктивність окремого працівника, виявляти фактори-демотиватори та оцінювати мотивацію персоналу в цілому. За підсумками провадження системи моніторингу рекомендовано складання мотиваційних карт для кожного працівника, що демонструватиме задоволені й незадоволені потреби для визначення напрямків удосконалення системи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації, підвищення рівня зацікавленості в індивідуальних результатах роботи, так і індивідуальних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С. 46–51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
2. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 34–38.
3. Яковенко І. В., Петряєв О. О. (2020). Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р., Болгарія: Access Press, 257–262.
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 33–42.
5. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №35, 1–5.
6. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2020. №3. С.22–29.
7. Децик О., Алексєєв В. (2023). Знайти роботу. Як змінився ринок праці через війну і чого очікувати цього року. lb.ua. URL: https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132_znayti_robotu_yak_zminivsyia_rinok.html.
8. Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. biz.nv. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-personalom-novini-ukrajini-50292636.html>.

9. Кузнецов В. (2022). Новий формат. Як підтримувати співробітників під час війни. Dsnews.ua. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivrobitnikov-pid-chas-viyni-10082022-464114>.
10. Міроненко Т. (2022). HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyniyak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikov-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy21042022-5566>.
11. Дем'янчук О. П. Піраміда маслоу як методологія пояснення політичної участі. *Наукові записки НаУКМА*. Том 134. Політичні науки. С. 12-16. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/149238556.pdf>
12. Акутін Д.В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152-159.
13. Задорожнюк Н.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 77-80.
14. . Kochuma I. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. *Financial space*. 2020. No 4(40). P. 9-22.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 345 с.
16. Грищенко Аліна Г. Застосування нових методів мотивації персоналу. Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки (1 березня 2023 рік). Черкаси: Молодіжна наукова ліг. С. 33-35. <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/295/298>
17. Демахіна Т. Найнестандартніші методи мотивації персоналу. Режим доступу: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus>.
18. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115

19. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (дата звернення: 24.10.2021).
20. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102
21. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
22. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.
23. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки*. 2013. № 4 (253). С. 49–53.
24. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с
25. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с
26. Motivation – Definition, Process, Types, Features and Importance. URL: <https://www.mbaknol.com/management-concepts/motivation/>
27. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
28. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 364–370.
29. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.

30. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3. С. 58–61.
31. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
32. Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 124–130.
33. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
34. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 17.05.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.1)
35. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
36. Giacomo A., Boeri T., Zholud O. The labour market in Ukraine: Rebuild better. URL: <https://voxukraine.org/en/the-labour-market-in-ukraine-rebuild-better>
37. Mantur-Chubata Olena Ринок праці України в умовах воєнного стану / Olena Mantur-Chubata, Lyudmila Vaganova *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2022. Т. (2(85)). С. 81-87. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2\(85\).2636](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2636)
38. Ситуація на зареєстрованому ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості січень-травень 2022 року. ДСЗУ, 2022. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>
39. Офіційний веб-сайт Державного центру зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua>

40. Березовська Р. Які soft skills хочуть бачити роботодавці після початку війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/08/12/690294/>
41. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
42. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами (2019-2021). Держстат України, 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 30. Економічна активність населення (2012-2018). Держстат України. 2018. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
43. Кваша О. С. Ринок праці в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. URL: <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/4051-kvasha-o-s-rinok-pratsi-v-ukrajini-analiz-suchasnogo-stanu-ta-perspektivi-rozvitku>.
44. Федунчик Л. Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 2. С. 31.
45. Лібанова Е. Війна з Росією: як дати роботу біженцям і що робити після. Дзеркало тижня. 16.03.2022. URL: <https://zn.ua/ukr/SOCIUM/vijna-z-rosiyeju-jak-dati-robotu-bizhentsjam-i-shcho-robiti-pislja.html>
46. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022. 67 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/ad-5-03-2022_0.pdf.
47. Аналітична записка МОП. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/202205/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf.
48. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3. С. 58–61.

49. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
50. Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 124–130.
51. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління” 2023/ Т. 7, № 1. С. 107-119. <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
52. Галунець Н. І., Палигач Я. А. (2014). Формування ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету, 9–1, 132–135.

Додаток А

В.о. декана економіко-гуманітарного факультету

Катранжи Л.Л.

Студента групи МЕН-19Кваши О. А.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Мотивація персоналу підприємстваі призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Наказ № 178

від „05” 05 2023 р. _____

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____