

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 053 ПЗ

КАЧКАНА ЄВГЕНА ВАСИЛЬОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

(підпис)

«_____» _____ 2023 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стимулювання праці у підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо–професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо–професійної
програми**

д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**

(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н, доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**

(підпис)

Виконав

_____ **Євген КАЧКАН**

(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Качкану Євгену Васильовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо–професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Стимулювання праці на підприємстві» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) законодавчі акти України; 2) українські і зарубіжні джерела інформації; 3) звіти за рік і періодична документація ТОВ «Діатом» м. Київ; 4) результати анкетувань і особистих спостережень.

Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1. Теоретичні засади стимулювання праці персоналу**
- 2. Діагностика системи стимулювання персоналу у підприємстві**
- 3. Напрями удосконалення механізму стимулювання праці у підприємстві**

Дата видачі завдання « _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**

(підпис)

**Завдання прийняв
до виконання**

_____ **Євген КАЧКАН**

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	9
1.1. Суть і значення стимулювання праці у підприємстві.....	9
1.2. Види стимулювання праці персоналу.....	12
1.3. Методи і підходи до стимулювання праці персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	26
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	26
2.2. Вплив стимулюючих чинників на продуктивність праці персоналу підприємства.....	30
2.3. Оцінка результативності використання методів стимулювання праці в підприємстві.....	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	40
3.1. Обґрунтування шляхів покращення процесу управління стимулювання персоналу у підприємстві.....	40
3.2. Напрями покращення стимулювання на підприємстві в умовах війни.....	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

В сучасних умовах глобальної конкуренції та постійних змін на ринку праці питання ефективності управління персоналом стає ключовим для успішного функціонування будь-якого підприємства. Особливо актуальною є проблема стимулювання праці, яка безпосередньо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність компанії. У цьому контексті дослідження механізмів та інструментів стимулювання праці є важливим завданням для підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

В Україні, зі зростанням соціальних відносин та еволюцією суспільства, стає очевидним, що потреби у персоналі також зазнають змін. Сучасна економіка вимагає більшого, ніж просто матеріальні компенсації. Вона націлена на підвищення продуктивності праці та активізацію інтересу співробітників у досягненні успіху всієї організації.

Механізми впливу зовнішніх чинників активно впроваджуються для підтримки існуючої системи стимулювання праці. Стимулювання відіграє ключову роль у житті підприємства, спрямовуючи зусилля співробітників на досягнення спільних цілей та забезпечуючи високу якість робочої сили. Всі ці процеси націлені не лише на покриття витрат виробництва та використання робочих ресурсів, але й на досягнення прибутковості.

Ефективність стимулювання праці персоналу виявляється лише тоді, коли управлінські органи досягають високого рівня роботи та виправдовують всі витрати, вкладені у персонал.

Питання взаємозв'язку між рівнем стимулювання працівників і економічними показниками вивчалось багатьма науковцями, економістами і психологами, серед яких: А. Врум, Ф. Герцберг, А. Маслоу, А. Сміт. Видатними українськими дослідниками, які досліджували питання мотивації і стимулювання праці, є Л. Балабанова, А. Бревнов, Г. Вербицька, В. Желябін, А. Колот, Е. Лавриненко, С. Невмержицька, А. Сардак, А. Пелих, Л. Червінська

та інші. Значний вклад у дослідження ролі стимулювання для розвитку і покращення господарських процесів внесли своїми працями науковці НУБіП України, зокрема Т. Балановська, О. Гавриш О. Гоголя, С. Думановська, О. Новак, Т. Мостенська, А. Троян та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу підприємства.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- визначити суть і значення стимулювання праці персоналу у менеджменті;
- обґрунтувати види стимулювання праці;
- узагальнити та систематизувати методи і підходи до стимулювання праці персоналу підприємства;
- здійснити організаційно–економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати складові системи стимулювання праці досліджуваного підприємства;
- провести оцінку результативності матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства;
- розробити пропозиції щодо перспективної системи стимулювання персоналу на основі вдосконалення організаційної структури підприємства;
- обґрунтувати соціальні й економічні вигоди від удосконалення системи стимулювання праці персоналу досліджуваного підприємства;
- запропонувати адаптаційні шляхи для впровадження світової практики ефективної мотивації та стимулювання персоналу в сучасних умовах розвитку економіки України.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи стимулювання персоналу підприємства.

Методи дослідження. При виконанні бакалаврської кваліфікаційної

роботи для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи дослідження: абстрактно–логічний (при дослідженні сутності стимулювання); емпіричний (при застосуванні теорій стимулювання), системного аналізу й синтезу, систематизації, узагальнення (при дослідженні окремих проблемних аспектів удосконалення механізму стимулювання), індукції, дедукції (для формування висновків дослідження); табличний, графічний (для обробки, відображення інформації) та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно–правові акти України щодо досліджуваної проблематики, окремі положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних й зарубіжних вчених–економістів присвячені проблемам стимулювання праці у підприємстві, дані річних звітів, а також первинна документація ТОВ «Діатом», результати опитувань та спостережень автора.

Практичне значення результатів дослідження передбачає надання рекомендацій, які спрямовані на удосконалення системи стимулювання у підприємстві, зокрема ТОВ «Діатом», що призведе до підвищення ефективності його діяльності і конкурентоспроможності.

Певні ідеї, викладені у бакалаврській кваліфікаційній роботі, перетворені на рекомендації і можуть бути корисні у практиці підприємств для вдосконалення системи стимулювання управління.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 48 сторінках друкованого тексту, 6 рисунках, 9 таблиць. Список використаних джерел складається з 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть і значення стимулювання праці персоналу у менеджменті

Мотивація та стимулювання праці персоналу відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності праці, якості виготовлених товарів та послуг, а також у розвитку організації. Розуміння того, що мотивує людину до праці, які цілі стоять за її діями, дозволяє розробляти ефективні методи управління людськими ресурсами [12].

Проте, потрібно розрізняти поняття стимулювання та мотивацію. Мотивація – це процес стимулювання людини до активності з метою досягнення поставлених цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватися в залежності від індивідуальних потреб та мотивацій.

Стимулювання праці – це процес або дія, спрямована на підвищення мотивації, продуктивності або активності. Це може бути пов'язано з різними сферами життя, такими як робота, навчання, творчість або фізична активність. Стимулювання може включати як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, які спонукають людину до досягнення певних цілей або виконання завдань [4].

Стимулювання праці – це спрямований вплив на об'єкт управління, який створює зовнішні умови, спонукаючи працівника або колектив до дій, що відповідають поставленим цілям. Цей процес має на меті створення стимулів для розвитку та досягнення успіху, який сприяє забезпеченню ефективного функціонування суспільства [46].

Стимулювання праці – це процес створення умов, за яких працівник залишається ефективним і продуктивним під час виконання своїх обов'язків, тобто здійснює більший обсяг роботи, ніж передбачалося.

Суть стимулювання полягає у застосуванні різних механізмів, які спонукають працівників до активної праці та досягнення певних результатів. Ці

механізми здійснюються керівництвом організації та мають на меті задоволення потреб працівників та формування у них мотивації до праці [32].

Відмінність між стимулюванням і мотивацією полягає в тому, що стимулювання є засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивацію. Іншими словами, стимулювання спрямоване на активізацію внутрішніх мотивів працівників і створення умов для їх реалізації.

Щодо методологічних підходів до мотивації та стимулювання трудової діяльності, одним з найбільш поширених є метод «батога та пряника». Цей метод ґрунтується на використанні заохочення та покарання для досягнення певних результатів. Це може бути надання премій за досягнення цілей або застосування санкцій у разі невиконання поставлених завдань. Хоча цей метод має свої обмеження, він є одним із способів управління персоналом, спрямованим на підвищення продуктивності праці [19].

У сучасному світі роль людського фактора у виробництві і управлінні ним зросла і призвела до появи психологічних методів мотивації та стимулювання праці. З психологічної точки зору, мотивація визначається як внутрішній стан, який підтримує поведінку людини та зумовлює її бажання досягнення певної мети або задачі [32].

Однією з основних ідей психологічних методів є розуміння, що ключовими факторами мотивації є не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні мотиви, такі як внутрішня самоповага, визнання співробітників, задоволеність від виконання роботи та гордість за компанію. Ці методи базуються на дослідженні потреб населення і спрямовані на створення умов, що задовольняють ці потреби.

Стимулювання та мотивування – це два поняття, які часто вживаються у контексті управління персоналом та психології праці. Вони мають свої відмінності, але одночасно можуть доповнюватися та співпрацювати для досягнення оптимальних результатів у роботі колективу.

Спробуємо розібрати основні відмінності та співвідношення між цими поняттями на рис. 1.1.

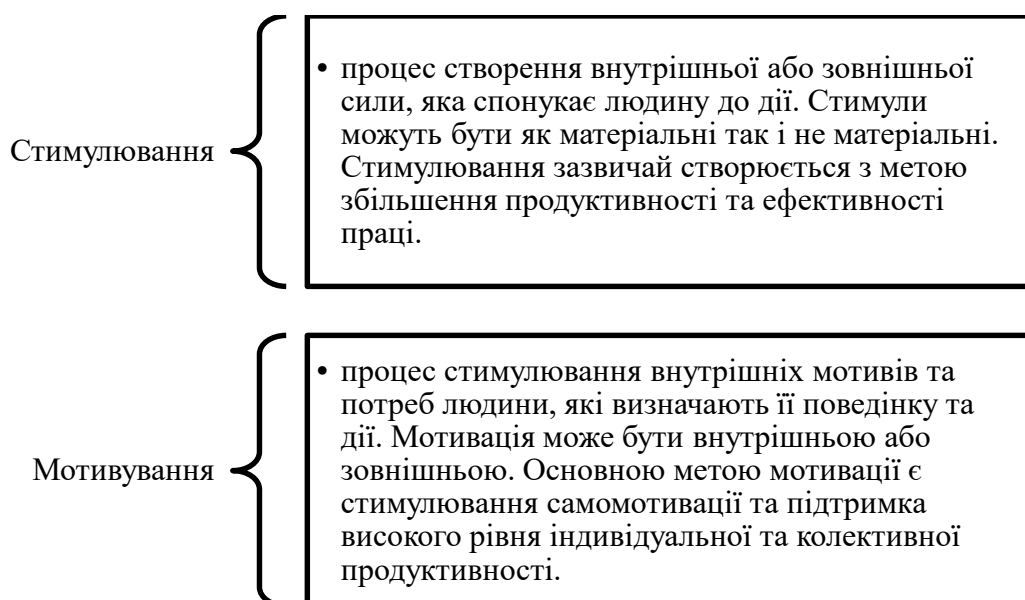


Рис. 1.1. Основні відмінності та співвідношення між мотивацією та стимулюванням*

Примітка. *Систематизовано автором за [8, 10]

Таким чином, основна відмінність між цими поняттями полягає в тому, що стимулювання зазвичай базується на зовнішніх факторах, тоді як мотивація спрямована на внутрішні мотиви та потреби. Проте вони можуть взаємодіяти: стимулювання може допомагати активувати внутрішні мотиви та підтримувати мотивацію співробітників.

Способи економічного стимулювання різних груп персоналу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Способи економічного стимулювання різних груп персоналу*

1.Торгівельна група	Комісійні від обсягів продажу, преміальні за внесок у загальний прибуток, бонуси за виконання показників, дивіденди чи відсоток від прибутку, акції чи опції на акції, бонусні плани
2.Виробничі робітники	Підвищення зарплати, бонуси та премії, премії за вислугу років, безкоштовні обіди
3. Секретар	Підвищення зарплати, бонуси та премії, компенсація витрат, одноразові винагороди
4.Керуючий підприємством	Нагорода за понаднормову роботу, конкурентна заробітня плата, бонуси і премії, опції на акції, план участі у прибутку компанії, безкоштовні обіди, витрати на транспорт

Примітка. *Систематизовано автором за [32]

Перелік методів економічного стимулювання персоналу, хоч і неповний, але ілюструє ключові відмінності в підходах до управління персоналом в різних організаціях. Проте, варто зауважити, що існують й інші аспекти, які впливають на ефективність управління персоналом.

Однією з головних проблем, яку відчують організації різних форм власності, є пошук ефективних методів управління персоналом, що сприяють максимальній активізації людського потенціалу. Справді, ключем до успішності будь-якої діяльності є мотивація та стимулювання персоналу [27].

Зокрема, розробка інноваційних систем економічного стимулювання, які враховують специфіку кожної організації, може стати ефективним рішенням для забезпечення максимальної продуктивності праці. Такі системи можуть включати в себе не лише фінансові стимули, але й можливості для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та визнання досягнень працівників.

Отже, для досягнення успіху в управлінні персоналом необхідно постійно вдосконалювати підходи до мотивації та стимулювання працівників, враховуючи конкретні особливості та потреби організації. Тільки таким чином можна забезпечити оптимальне використання людських ресурсів і досягнення поставлених цілей.

1.2. Види стимулювання праці персоналу

Реалізація методів управління на українському ринку може мати успішний результат і без застосування специфічних заходів стимулювання праці та бізнесу, якщо вона ґрунтується на організованості і дисципліні. Важливо розуміти, що будь-які блага, незалежно від їхнього характеру, можуть стати стимулом для праці, якщо їхнє отримання пов'язане з трудовою діяльністю. Таким чином, робота може бути власним стимулом, формуючи мотивацію для продуктивної діяльності.

Процес стимулювання полягає в управлінні потребами, бажаннями, метою та мотивацією працівника. Це взаємодія зовнішніх факторів та внутрішніх характеристик особистості, що формує умови, сприятливі для активності та

досягнень.

Стимулювання робочої сили впливає на поведінку людини на робочому місці через мотивацію персоналу. Це надає можливість працівникам реалізувати себе як особистості та забезпечує їм матеріальне задоволення. Система стимулювання праці на сучасних підприємствах базується на чотирьох основних формах, наведених на рис. 1.2.

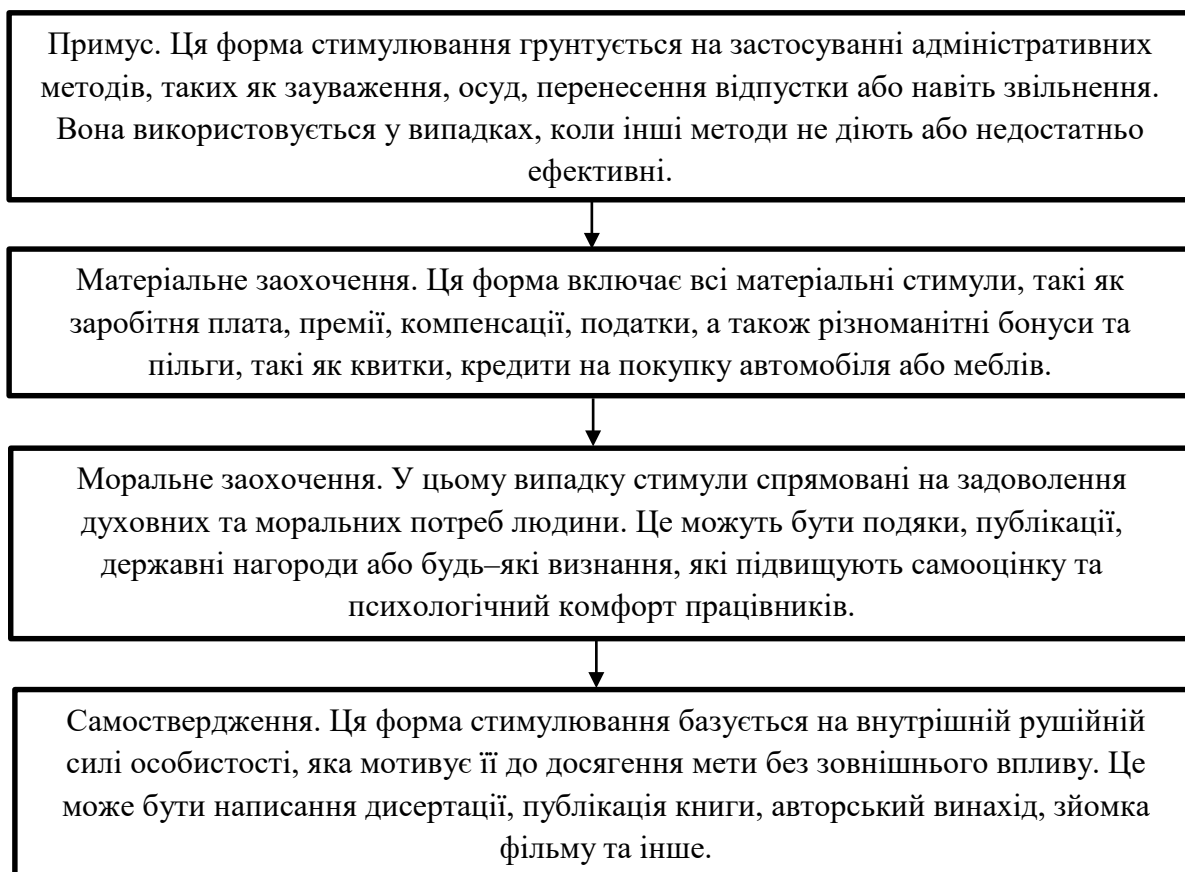


Рис. 1.1. Системи стимулювання праці на сучасних підприємствах*

Примітка. *Систематизовано автором за [8, 10]

Отже, механізми регулювання людськими ресурсами включають економічні, соціальні, соціально-психологічні, моральні та виховні функції стимулів. Кожна з цих функцій спрямована на зміцнення інтересів працівників, збільшення ефективності виробництва та формування моральних якостей працівників.

Розглядаючи різні аспекти стимулювання праці, можна виділити дві основні функції: економічну та соціальну.

Економічна функція стимулювання спрямована на поліпшення

ефективності роботи виробництва та оптимальний розподіл ресурсів. Вона включає в себе вдосконалення робочих процесів та систему оплати праці. Один з ключових аспектів цієї функції – диференціація заробітної плати відповідно до реальної різниці в робочій силі та результатів праці. Це сприяє стимулюванню працівників до досягнення кращих результатів та забезпечує справедливий розподіл винагороди [38].

Соціальна функція стимулювання зосереджена на врахуванні соціально–економічного становища працівників та їхніх соціальних інтересів у суспільстві. Вона визначає, як працівники сприймають своє місце в організації та їхню роль у вирішенні робочих завдань. Збалансоване стимулювання, що враховує соціальні аспекти, сприяє формуванню позитивної соціальної структури та підтримує стабільність в організації.

Обидві функції стимулювання є важливими для забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення успіху в діяльності підприємства. Їх взаємодія створює сприятливу атмосферу для розвитку як працівників, так і організації в цілому [52].

Соціально–психологічна функція стимулювання відіграє важливу роль у формуванні внутрішнього світу співробітника, включаючи його потреби, цінності, установки та тип співробітництва.

Ця функція взаємодіє з виховною та моральною складовими стимулювання. Залежно від заходів стимулювання, вона впливає на сприйняття праці та формування моральних якостей працівників як нормативів праці. Реалізація цих функцій на практиці відображає новий підхід до принципу «від кожного – здібностям, кожному – з праці».

Ефективний механізм стимулювання сприяє соціальній справедливості та забезпечує рівномірний розподіл винагороди за працю. Відсутність такого розподілу може призвести до порушень у соціальній структурі, розхитування трудової моралі та віри у соціальну справедливість.

Для забезпечення стабільної соціальної справедливості необхідна активна соціальна та економічна політика держави, спрямована на забезпечення гідної

оплати праці та визнання трудових досягнень працівників.

Стимулювання, як метод управління трудовою поведінкою співробітників, є складною системою цілеспрямованого впливу на їхню діяльність, в якій використовуються різноманітні інструменти та заходи. Воно передбачає створення ситуацій, які спонукають працівників до досягнення поставлених цілей та виконання роботи якісно та результативно.

У широкому розумінні стимулювання охоплює сукупність вимог, систему заохочень та покарань, спрямованих на досягнення оптимального рівня продуктивності та якості роботи. Це може включати не лише матеріальні заохочення, але й нематеріальні, такі як визнання, похвала та можливості кар'єрного зростання [24].

Стимулювання може бути сприйняте як зовнішній вплив на працівника, спонукаючи його до певних дій. Воно може бути інструментом досягнення цілей для адміністрації підприємства, а також можливістю для працівника отримати додаткові переваги чи уникнути негативних наслідків.

Важливим аспектом є розрізнення позитивного та негативного стимулювання. Позитивний стимул надає можливість отримати щось бажане або досягнути успіху, тоді як негативний стимул може включати можливість втрати чогось або покарання за невиконання обов'язків.

В цілому, ефективне стимулювання враховує індивідуальні потреби та мотивації працівників, створює умови для їхнього успішного функціонування та розвитку, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Коли стимули проникають у свідомість людей, вони перетворюються на внутрішню мотивацію співробітників. Цей процес можна пояснити як явище внутрішнього стимулювання. Хоча стимул і мотив не завжди є однаковими, вони взаємопов'язані і впливають на працівника, спонукаючи його до певних дій.

Стимулювання персоналу спрямоване на підвищення ефективності його роботи. Стимули сприяють активації професійного й особистісного розвитку, сприяють підвищенню мотивації та залученню працівника до досягнення спільних цілей підприємства.

На практиці використання механізмів стимулювання виявляється надзвичайно важливим. Важливо враховувати взаємодію та взаємозв'язок цих механізмів у контексті досягнення успіху. Розуміння різниці між ними дозволяє оптимально використовувати їхні можливості та забезпечує ефективне управління персоналом.

Стимули бувають індивідуальні та колективні, а також матеріальні та нематеріальні. Індивідуальні трудові стимули в основному збігаються, по суті, з матеріальним та нематеріальним стимулюванням, оскільки інтереси індивідууму не що інше, як сприйняття та усвідомлення потреби.

Наявність колективних стимулів залежить від відособленості трудового колективу. Колективні інтереси багато в чому відрізняються від суспільних інтересів, колективні інтереси не є простою сумою особистих інтересів окремих співробітників, а відповідають потребам усіх співробітників.

Матеріальні поділяються на грошові (заробітна плата, премії, компенсації та надбавки, доплати) та негрошові (побутове обслуговування, путівки, житло, умови праці).

Нематеріальні активи поділяються на соціальні, духовні, психологічні та творчі.

Стимули соціальні, пов'язані з потребами працівника у самоствердженні, та бажання зайняти певний соціальний статус, отже, потребує певної кількості енергії. Ці стимули представляють можливості брати участь у управлінні виробництвом, ухваленні рішень, перспективи просування у кар'єрному зростанні, соціальної можливості займатися престижними видами праці на сьогоднішній день [6].

Моральні стимули до праці об'єднані з потребами людей, що виявилися у повагу з боку команди, у визнанні, що він як працівник досяг певних заслуг, як морально позитивна особистість. Моральне стимулювання втілює у собі різні форми. Це усна похвала, визнання, нагороди, дипломи, медалі, команди, фото на дошці пошани, присвоєння різних звань, листи подяки в сім'ї співробітників, навчання відгуки громадськості про результати робочої сили.

Творчі стимули, основа яких, спрямовано необхідність самореалізації, впевненості у собі, самовираження. Можливості самореалізації залежать від рівня освіти, професійної підготовки працівників, від їхнього творчого потенціалу. Стимулом виступає процес роботи, зміст яких складається із творчих елементів. Творчі стимули надають свободу вибору співробітником під час вирішення певного завдання, вибір найоптимальнішого рішення, забезпечує кращі результати. Співробітники надають організації свій потенціал і реалізують себе у процесі праці, одержуючи задоволення від процесу роботи. Зростання складності робочих процесів, дозвіл співробітником робочих питань, є основою розширення сфери застосування стимулювання творчої діяльності.

Психологічні стимули походять від особливої ролі, яку відіграє спілкування у житті. Це одна з основних потреб людини. Беручи участь у процесі виробництва та виконуючи трудові обов'язки, працівник повинен мати вміння знаходити спільну мову з іншими людьми. Участь у справах співробітників, прихильність до колективу допомагає відповідати вимогам стабільності та стійкості існування громадського колективу загалом. Важливим центром управління психологічними [5].

Стимулами є соціальний та психологічний клімат у роботі колективу. Він зачіпає працівників через встановлені стандарти колективних відносин між людьми. Ті колективи, які ґрунтують свої відносини на творчій співпраці та взаємодопомозі, порівняно з іншими, згодом отримують досвід, задоволення від роботи і таким чином досягаючи певного результату, при цьому отримуючи задоволення від спільної праці. Де є зайвий формалізм у роботі, у відносинах, байдужість, співробітники можуть втратити інтерес до колективу, а звідси і до самої роботи, що призводить до зниження його трудової діяльності.

Певне значення у управлінні поведінки соціальних об'єктів у сфері праці мають форми організаційного стимулювання. Під формою стимулювання слід розуміти специфічну властивість взаємозв'язку результатів діяльності та стимулів, що виділяються за певною систематизованою основою або ознакою.

Також наводять таку систематизацію видів системи стимулювання праці

персоналу [44]:

1. За рівнем обізнаності об'єкта управління про взаємозв'язок підсумків діяльності та стимулів:

– випереджальна – відомості про вказаний взаємозв'язок надається до початку діяльності, в даному епізоді повідомлення запобігає діяльності;

– підкріплююча – про взаємозв'язок підсумків діяльності та стимулів об'єкт управління дізнається лише після її завершення.

2. По обліку підсумків діяльності під час встановлення стимулу:

– колективна – величина стимулу вводиться за підсумками діяльності загалом робочого колективу, бригади, відділу, цеху тощо;

– індивідуальна – величина стимулу запроваджується за підсумками діяльності кожного конкретного співробітника.

3. По обліку відхилень наслідків діяльності працівників від нормативних:

– позитивна – щодо призначення стимулу оцінюється лише досягнення чи перевищення нормативних, планових результатів;

– негативна – при призначенні стимулу оцінює недосягнення нормативних чи суспільно визнаних результатів діяльності.

4. За результатами діяльності та придбанням стимулу:

– безпосередня – стимул надається відразу після фіналу і починає впливати, тобто. лаг як такий відсутній;

– поточна – стимул передається з відставанням від підсумків діяльності тривалістю до одного року (щотижневі, щомісячні, щоквартальні чи піврічні заохочення та покарання);

– перспективна – стимул призначається з відставанням від підсумків діяльності тривалістю щонайменше року (винагороду за результатами роботи протягом року, призначення пенсії тощо).

5. За рівнем та характером конкретності угод набуття стимулу:

– загальна – конкретність в оцінці підсумків діяльності для отримання стимулу відсутня;

- еталонна – стимули встановлюються досягнення конкретних, заздалегідь обумовлених результатів;

- змагальна–стимули формуються зайняте місце в змаганні чи конкурсі [7].

При розрізненні видів стимулювання, слід звертати увагу на кілька ключових аспектів [21]:

- Заробітна плата (номінальна та реальна). Підвищення заробітної плати може бути ефективним лише в тому випадку, якщо воно відчутно впливає на матеріальний стан працівника та відображає його зусилля та внесок у розвиток компанії.

- Бонуси. Система бонусів може включати різноманітні види заохочень, такі як премії за досягнення певних цілей чи високі результати, що стимулює працівників до активної діяльності та досягнення визначених результатів.

- Участь у прибутку та капіталі акціонерів. Включення співробітників у частку прибутку компанії або участь у капіталі акціонерів може мотивувати їх до ефективної роботи та активного участі у розвитку бізнесу.

- План додаткових виплат. Система додаткових виплат може бути спрямована на стимулювання конкретних груп співробітників, таких як відділ продажів, та підтримку їхньої активності та результативності.

- Стимулювання вільним часом. Надання можливості співробітникам на відпочинок або додатковий вільний час також може бути ефективним видом стимулювання, особливо для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Ретельне вивчення та розуміння кожного з цих видів стимулювання дозволить компанії ефективно використовувати їх для максимізації мотивації та продуктивності персоналу.

Ефективне стимулювання персоналу базується на розумному розподілі часу та ресурсів, забезпечуючи оптимальні умови для працівників [30]:

- Надання додаткового відпочинку за активну роботу та творчий

підхід допомагає виявити визнання досягнень працівників та стимулює їх до подальшого успіху.

- Організація гнучкого графіка роботи дозволяє пристосовувати час роботи до індивідуальних потреб працівників, забезпечуючи комфортні умови для праці та особистого життя.

- Скорочення робочого дня за рахунок високої продуктивності праці допомагає ефективно використовувати робочий час, забезпечуючи баланс між професійними обов'язками та особистим часом.

- Організаційне та трудове стимулювання сприяє покращенню задоволеності праці та розвитку працівників через можливість участі у прийнятті управлінських рішень та програм навчання.

- Суспільне визнання та програми навчання персоналу стимулюють працівників до досягнення успіху та професійного росту, забезпечуючи їм не лише матеріальну, але й соціальну винагороду.

Стимулювання базується на принципах доступності, відчутності та поступовості, забезпечуючи ефективну мотивацію та задоволення потреб працівників

Постійне вдосконалення систем стимулювання персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. Одним із способів скорочення розриву між результатами роботи та її оплатою є перехід на щотижневу заробітну плату. Цей підхід дозволяє зблизити момент виконання завдання та отримання винагороди, що стимулює працівників до більш ефективної та продуктивної роботи.

Поєднання матеріального та духовного стимулювання також є важливим аспектом. Кожен з цих чинників має великий вплив на мотивацію персоналу, і їх раціональне поєднання може значно підвищити результативність праці співробітників. Важливо враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного працівника при використанні цих стимулів.

Поєднання позитивних та негативних стимулів також може бути ефективним. Хоча в економічно розвинених країнах наголос робиться на

позитивних стимулах, негативні стимули також можуть мати своє місце, особливо в ситуаціях, коли потрібно змусити працівників уникати невірної поведінки або досягати конкретних цілей [35].

Усі ці аспекти стимулювання персоналу спрямовані на досягнення спільної мети, а саме підвищення продуктивності, якості та результативності роботи організації. Працівники, які відчують себе визнаними, мотивованими та винагородженими за свою працю, насичують робочий процес енергією та ентузіазмом, що сприяє загальному успіху підприємства.

1.3. Методи і підходи до стимулювання праці персоналу підприємства

В даний час у наукових працях не існує єдиного підходу до методів та підходів стимулювання для управління соціальними об'єктами. З погляду подальшого розвитку теорії та практики стимулювання, для поведінки об'єктів управління, важливо вибирати певний тип та форму стимулювання [4].

Сучасні підходи до стимулювання праці наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до стимулювання праці на підприємствах*

Підхід	Зміст підходу
Фінансові стимули	Включають заробітну плату, бонусні виплати, премії за досягнення цілей, акції компанії та інші фінансові винагороди за успішну роботу
Нематеріальні стимули	Включають словесні похвали, визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, можливість працювати здалеку та інші нефінансові заохочення
Системи розвитку кар'єри	Забезпечують працівникам можливості для кар'єрного росту та розвитку шляхом надання навчальних програм, тренінгів, менторства та інших форм підтримки
Технологічні інновації	Забезпечують працівникам можливості для кар'єрного росту та розвитку шляхом надання навчальних програм, тренінгів, менторства та інших форм підтримки
Гнучкість у робочому середовищі	Забезпечення гнучкості в організації робочого часу, режиму роботи та робочого місця для підтримки балансу між роботою та особистим життям

Примітка. *Систематизовано автором за [54]

Насправді, у чистому вигляді, без будь-якого виду й у формі виконання, організація стимулювання не застосовується. Їх використання, як правило,

носить комплексний характер, тобто при стимулюванні поведінки різних об'єктів управління та діяльності, протікає найскладніший процес поєднання різних видів та форм стимулювання.

Наведемо методи стимулювання персоналу в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи стимулювання персоналу*

Метод стимулювання персоналу	Характеристика
Фінансове стимулювання	Надання премій, бонусів, підвищення заробітної плати, акційна програма, надання допомоги у фінансових питаннях та пенсійних виплатах
Матеріальні заохочення	Надання подарунків, подорожей, мобільних телефонів планшетів, навчальних курсів та інші матеріальні переваги
Визнання та похвала	Публічне визнання досягнень, нагородження преміями «співробітник місяця», відзнаки за високі досягнення та інші форми пошани
Професійний розвиток	Надання можливостей для навчання та професійного розвитку, участь у конференціях, семінарах, тренінгах та оплачуваних курсах
Гнучкий графік роботи	Надання можливостей для роботи з дому, гнучкість в робочому графіку, додаткові вихідні та відпустки

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [21]

У формуванні мотивів у персоналу сьогодні значну роль відіграє матеріальне стимулювання. Основними складовими матеріальної мотивації є не лише оплата праці, а й можливість ефективного використання заробітної плати на ринку товарів та послуг. Для створення ефективною матеріальною мотивації важливо дотримуватися наступних умов:

- Рівень заробітної плати та її динаміка – постійне відстеження рівня заробітної плати і її змін забезпечує відповідність до ринкових умов.
- Пряма залежність між заробітною платою та результатами праці – плата праці повинна залежати від кількості та якості виконаної роботи.
- Структура особистого доходу – включення різних складових, таких як основна зарплата, премії, надбавки, доплати, комісійні винагороди.

– Матеріальне забезпечення доходів – наявність додаткових пільг та стимулів, які покращують загальний рівень доходів [10].

Системи стимулювання за методом Скенлона особливо популярні сьогодні, оскільки вони базуються на наступних принципах:

- Забезпечення житлом, автомобілем.
- Гідна оплата праці, включно з преміями, надбавками, комісійними винагородами.
- Оплата навчання та участь у прибутках компанії.
- Визнання заслуг за допомогою грамот, почесних знаків та інших нагород.
- Додаткове соціальне та медичне страхування.
- Створення сприятливих умов для відпочинку.
- Забезпечення гідних умов праці [12].

Вибір між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням дає працівникам відчуття власної цінності та самовдосконалення.

Серед негативних методів стимулювання виділяються незадоволення, покарання та погрози щодо втрати робочого місця, які можуть негативно впливати на моральний стан працівників.

Водночас добросовісний працівник має всі можливості для професійного зростання та задоволення різноманітних потреб як матеріального, так і нематеріального характеру. Це стимулює його прагнення досягти найкращих результатів та сприяти розвитку компанії.

Проблеми стимулювання в контексті розвитку людського капіталу наразі привертають увагу багатьох визнаних та молодих науковців. Система мотивації праці – це набір заходів, спрямованих на підвищення робочої активності працівників підприємства та, як наслідок, покращення якості та ефективності їхньої праці.

Слід зазначити, що у різних суб'єктів господарювання співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів значно відрізняється. Всі види

стимулів умовно можна розділити на три групи: матеріальні, нематеріальні та комплексні.

Заробітна плата – найважливіша складова системи оплати та стимулювання праці. Також це вагомий інструмент впливу на ефективність праці працівника, але при всій значимості, який не перевищує 70–80% доходу працівника

Наведено в табл. 1.4 декілька систем оплат праці сьогодення.

Таблиця 1.4

Системи оплати праці, які відповідають сьогоденним реаліям*

Система оплати праці	Характеристика
Система Хелсі	Двокомпонентна система оплати праці складається з двох складових. Перша включає фіксовану погодинну ставку і чітко визначений час, протягом якого працівник виконує свої обов'язки. Друга складова полягає в оплаті відрядного підробітку або наданні премії за те, що фактичні трудові затрати були менші за нормативні. Розмір цієї складової визначається за допомогою тарифної ставки, яка враховується в залежності від економічного часу – коефіцієнта (зазвичай від 0,3 до 0,7), який представляє частку зекономленого часу, який підлягає оплаті. Така система сприяє зниженню витрат на робочу силу.
Система Бедо	У цій системі кожна хвилина роботи розглядається як «точка». Працівник отримує додаткову винагороду, яка обчислюється як 0,75, помножена на кількість точок, які він виконав за годину, плюс 1/60 від погодинної ставки.
Система Роурена	Встановлюється певний часовий стандарт для виконання завдань та гарантована погодинна ставка оплати праці. Якщо працівник не виконує встановленого стандарту, йому нараховується компенсація у вигляді частки погодинної ставки, яка пропорційна часу, який було заощаджено. Розмір цієї компенсації залежить від підвищення продуктивності праці (різниці між фактично витраченим часом і стандартом). Це означає, що працівник отримує оплату за фактично відпрацьований час плюс певний відсоток від цієї оплати.
Система Сканлона	Основою преміювання є зниження витрат на оплату праці за рахунок ефективної управлінської стратегії. За цим принципом формується фонд премій, який становить 75% від економії. З цієї суми 20% призначаються для виплат у скрутні періоди, а решта розподіляється в кінці року пропорційно заробітній платі працівників, включаючи тих, хто перебуває на випробуванні, а також враховуючи виплати за відпустки, святкові дні та відсутність з особистих мотивів.

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [28, 34]

Морально–психологічні методи стимулювання є не менш важливими, ніж фінансові та матеріальні. Основні елементи таких методів включають:

- створення умов, щоб працівники відчували професійну гордість за свою роботу. Це може бути через змогу виконувати завдання, що вимагають особистої відповідальності, та відчувати цінність та важливість результатів своєї праці;
- забезпечення можливостей для реалізації здібностей працівників і виявлення їх потенціалу через виклики та нагороди за досягнення;
- особисте або публічне визнання працівників, яке може бути виражене через слова подяки, визнання у спеціальних доповідях або надання привілеїв;
- стимулювання працівників до досягнення високих цілей та надихання на ефективну роботу, шляхом включення елементів цінності організації у поставлені завдання;
- підтримка психологічного клімату в колективі, яка базується на взаємній повазі, довірі, терпимості до помилок та стимулюванні до ризику й розвитку [22].

Отже, стимулювання праці персоналу є важливим елементом ефективного управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. Його сутність полягає в тому, щоб заохочувати працівників до досягнення високих результатів шляхом надання їм різноманітних стимулів, які відповідають їхнім потребам та мотивам. Система стимулювання праці впливає на мотивацію, залучення та утримання кваліфікованого персоналу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Види стимулювання праці персоналу різноманітні та можуть включати фінансові та нематеріальні засоби. Фінансові стимули включають зарплатні підвищення, премії, бонуси та інші матеріальні винагороди. Нематеріальні стимули охоплюють визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, навчання та розвиток, цікаві завдання та інші форми підтримки та мотивації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

При написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи, для детального вивчення питання формування системи стимулювання праці персоналу у підприємстві, було розглянуто практичні аспекти управління у товаристві з обмеженою відповідальністю «Діатом».

Згідно з даними про реєстрацію компанії на веб-сайті та зі статуту підприємства, у табл. 2.1. наведено зведену інформацію про ТОВ «Діатом»:

Таблиця 2.1.

Інформація про реєстрацію ТОВ «Діатом»*

Параметр	Зміст
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 03125, місто Київ, проспект Гонгадзе Георгія
Повна назва юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДІАТОМ
Назва англійською мовою	DIATOM LIMITED LIABILITY COMPANY (DIATOM LLC)
Код ЄДРПОУ	38737616
Довірена особа	Солоджук Сергій Михайлович
Розмір статутного капіталу	1 500 000,00 грн
Вид власності	Недержавна власність

Примітка. * Систематизовано автором на основі статуту підприємства

Мета діяльності товариства по продажу лікарських засобів, згідно зі статутом, полягає в забезпеченні якісних та доступних ліків на ринку з метою покращення здоров'я людей. Додатково, фінансова мета підприємства полягає в отриманні прибутку шляхом ефективних оптових та роздрібних продажів лікарських засобів.

Відповідно до статуту, ключовими аспектами діяльності цього підприємства є дотримання українського законодавства щодо реалізації лікарських засобів, забезпечення контролю якості продукції та її відповідності всім встановленим нормам, а також захист прав споживачів.

Функції управління на сьогодні реалізує генеральний директор підприємства, звітуючи перед засновником на зборах.

Сфера діяльності товариства включає в себе:

- Проведення тендерних закупівель лікарських засобів
- Проведення логістики по Україні
- Робота на підставі договору дистриб'ютора з продукцією компанії

Johnson&Johnson

- Оптова торгівля лікарськими препаратами
- Імпорт медичних препаратів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Діатом» спеціалізується на оптовій торгівлі фармацевтичними товарами, відповідно до класифікації ДК 46.46. У їхньому асортименті присутні ліки, дієтичні добавки, лікарські препарати, медичні інструменти, вітаміни та інші товари, спрямовані на лікування та підтримку здоров'я пацієнтів.

Компанія встановила плідну співпрацю з різними виробниками фармацевтичних товарів і клієнтами, які працюють у медичній сфері, в аптеках та суміжних галузях. Крім того, вони надають послуги з доставки медичних товарів по всій території України, що сприяє зручності для їхніх клієнтів.

Організаційна структура є важливим аспектом будь-якого підприємства, особливо у фармацевтичній галузі. Вона визначає розподіл влади, відповідальності та комунікаційних зв'язків всередині компанії, що є ключовим для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей.

У випадку з ТОВ «Діатом», хоча компанія має невелику кількість співробітників, її організаційна структура відіграє важливу роль у забезпеченні оптимального функціонування. Директор–бенефіціар як власник компанії

приймає ключові стратегічні рішення і забезпечує виконання їх через підлеглих керівників.

Підлеглі керівники, можливо, відповідають за різні функціональні області, такі як закупівля товарів, продаж, логістика та адміністрування. Чітко визначені лінії влади та відповідальності сприяють ефективному прийняттю рішень, швидкій реакції на ринкові тенденції та впровадженню стратегій з метою розвитку бізнесу.

Організаційна структура також допомагає забезпечити зручний механізм комунікації між різними рівнями управління та функціональними підрозділами компанії. Це сприяє вирішенню проблем та координації дій для досягнення загальних цілей.

У цілому, ефективна організаційна структура є важливою складовою успіху ТОВ «Діатом», дозволяючи їй зберігати конкурентоспроможність на ринку фармацевтичних товарів та забезпечуючи задоволення потреб клієнтів по всій території України.

Крім того, «Діатом» зосереджується на розвитку своєї команди та забезпеченні високого рівня задоволення працівників. Вони вірять, що задоволені працівники є ключем до успіху компанії, тому активно інвестують у їхній професійний розвиток та забезпечують комфортні умови праці.

Завдяки своїм інноваційним підходам, високій якості продукції та надійному обслуговуванню, компанія «Діатом» продовжує займати провідні позиції на ринку фармацевтичних товарів та забезпечує стабільний розвиток у галузі медичної торгівлі в Україні.

Структура управління ТОВ «Діатом», наведену на рисунку 2.1, показує, що компанія має невелику кількість співробітників, проте вона ефективно функціонує в своєму сегменті ринку. Директор–бенефіціар виступає як повноцінний власник фірми, що може сприяти оперативному прийняттю рішень і швидкій реакції на зміни у галузі.

Організаційна структура ТОВ «Діатом» наведена на рис. 2.1.

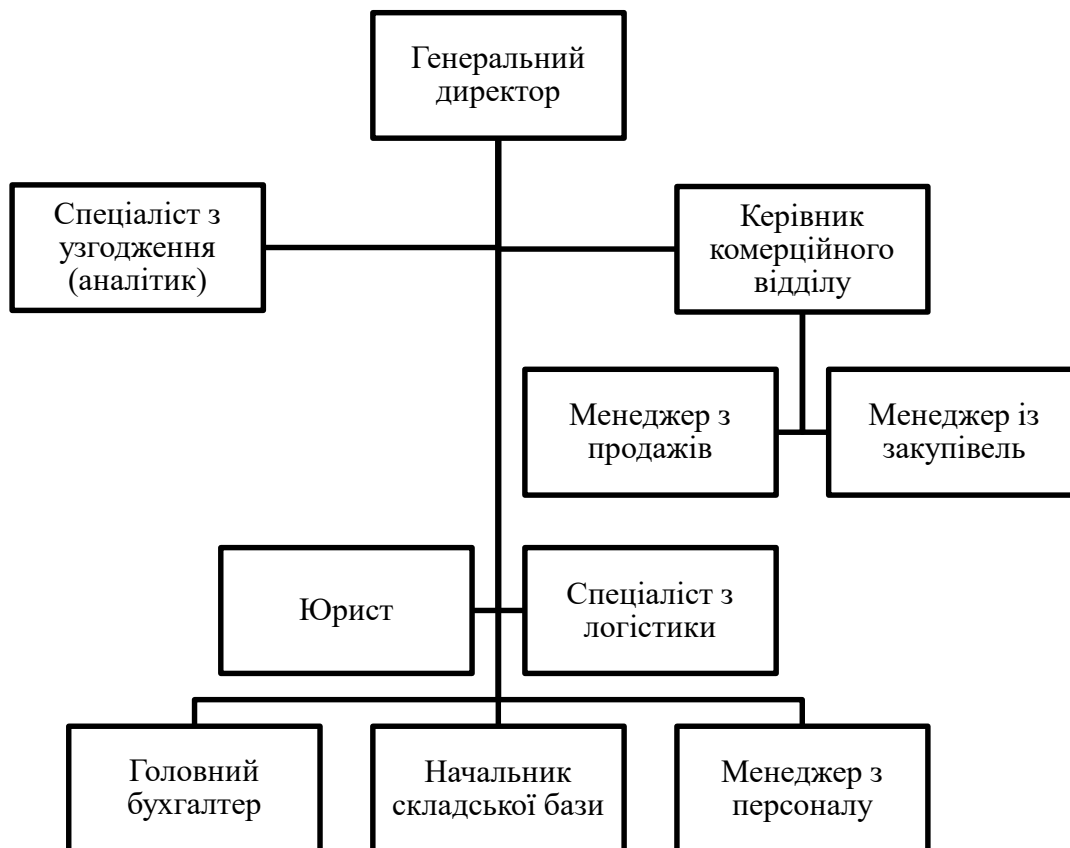


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Діатом»*

Примітка. *Побудовано автором згідно штатного розпису ТОВ «Діатом»

Оскільки компанія фінансується за рахунок участі в тендерах та торгівлі, її персонал складає 10 спеціалістів у різних галузях фармацевтичного ринку. Директор–бенефіціар фактично успадкував цю компанію, оскільки ТОВ «Діатом» спочатку була дочірньою компанією великої фармацевтичної організації, яка не могла самостійно реалізовувати ліцензовані наркотичні та генеричні препарати. Компанія зберігає той же персонал вже протягом 6 років, що вказує на відсутність плинності кадрів та не має сенсу у розрахунку деяких показників.

Починаючи з 2016 року, ТОВ «Діатом» активно бере участь у публічних закупівлях. Це призвело до того, що до 2022 року компанія постачала лікарські засоби до лікувально–профілактичних закладів, розташованих по всій території України, що налічує понад 80 закладів. В даний момент ТОВ «Діатом» єдиний дистриб'ютор, з яким були укладені угоди на поставку ліків компанії Johnson & Johnson до настання повномасштабної війни. Тому компанія взяла на себе

відповідальність за поставку та реалізацію ліків за замовленням МОЗ. Це означає, що весь ринок ліків для лікування вірусного гепатиту, гемофілії, антиретровірусних інфекцій та ювенільного ревматоїдного артриту фактично контролюється та повністю залежить від цієї компанії.

2.2. Вплив стимулюючих чинників на продуктивність праці персоналу підприємства

Стимулювання персоналу вважається однією з ключових функцій управління на будь-якому підприємстві. Стимульовані працівники проявляють більшу продуктивність і ефективність, що сприяє загальному успіху підприємства. У таблиці 2.2 знаведено основні показники діяльності ТОВ «Діатом» за 2021–2023 рр.

Таблиця 2.2

Основні показники економічної діяльності ТОВ «Діатом»*

Показник	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2022 р.
Обсяг продажів	млн грн	7	9	11	126
Чистий прибуток	млн грн	2	2,5	3	134
Рентабельність збитку товарів	%	18	19,75	21	X
Витрати на оплату праці	млн грн	2,6	2,6	3,1	121
Середня заробітна плата	тис. грн	26	26	31	121
Кількість робітників	осіб	11	11	11	101
Оборотність активів	разів	1,7	1,7	2,1	126
Відсоток прибутку від збитку товарів	%	17,6	18,8	20,1	X
Середній термін обороту запасів	днів	26	26	31	121

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Діатом»

У таблиці 2.2 наведено основні економічні показники такі як: чистий прибуток, обсяг продажів, середня заробітня плата, витрати на заробітню плату, рентабельність збуту товарів, кількість працівників, оборотність активів, відсоток прибутку від продажу товарів та середній термін обороту запасів. Зауважимо, що обсяг продажів у 2023 р. збільшився на 26% порівняно з попереднім періодом, що є позитивним показником. В той же час чистий прибуток зріс на 34%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Також важливо відзначити, що середня заробітна плата зросла на 21%, що свідчить про успішну конкуренцію компанії на ринку праці та про надання привабливих умов для працівників. Проте підвищення витрат на оплату праці на 21% є значною складовою витрат ТОВ.

Наведемо основні витрати пов'язані з стимулюванням персоналу в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні витрати пов'язані з стимулюванням персоналу

ТОВ «Діатом»*

Вид витрат	Опис	Вартість, грн
Заробітня плата	Оплата праці робітників, які отримують бонуси за досягнення певних результатів	4 000 000
Бонуси	Надання відпочинків, грошових премій, подарунків (подарункових сертифікатів) тощо	600 000
Організаційні заходи	Організація корпоративів, спортивних змагань, семінарів та інших заходів	20 000
Навчання	Підвищення кваліфікації робітників та проведення тренінгів для розвитку особистих та професійних навичок	15 000
Засоби стимулювання	Закупівля засобів для облаштування робочих місць та місць для відпочинку під час перерви персоналу (кавомашини, м'які меблі, тринажери тощо)	25 000
Всього витарачено за рік		4 660 000

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Діатом»

У таблиці 2.3. наведено витрати підприємства зв'язані з стимулюванням персоналу за один календарний рік. Було обрано 2022 рік, але початок війни змінив систему розподілу коштів на стимулювання персоналу. У процесі спілкування з персоналом, включаючи менеджера з закупівель, більшість коштів, призначених на тренінги та організацію подій, були спрямовані на закупівлю генераторів та безперебійників. Це призводить до необ'єктивності у розгляді основних витрат на стимулювання персоналу у поточному році.

Інформацію, представлена у таблиці 2.3, дозволяє оцінити загальні витрати на стимулювання персоналу та приблизно розрахувати потрібну суму для задоволення потреб персоналу. Крім того, це важливо для формування бюджету та визначення пріоритетних напрямків, на які необхідно зосередити більше ресурсів та уваги.

Механізм стимулювання, що застосовується в компанії, має значний вплив на структуру персоналу. За даними таблиці 2.3. робимо висновки, що механізм стимулювання в ТОВ сприяє збереженню кадрів, зокрема сприяє зростанню зарплати, що являється вагомим чинником стабільності колективу.

За наданими даними, видно, що загальна кількість працівників протягом зазначених років залишається стабільною. Відсутність зовнішнього переміщення персоналу свідчить про високий рівень стимулювання і зацікавленості працівників, оскільки всі вони працюють у компанії протягом тривалого часу, демонструючи високу продуктивність.

Однак таблиця не може дати повної картини, включаючи рівень задоволеності праці та основні стимулюючі фактори для працівників.

Для цього треба провести:

- Опитування робітників: було поставлене запитання про їхнє ставлення до методів стимулювання, щоб визначити, які саме методи вони вважають ефективними, а які можна покращити.

- Моніторинг продуктивності: відстежування показників продуктивності, таких як обсяг виробленої продукції або обсяг роботи

виконаний за певний період. Важливо порівняти ці показники до та після впровадження стимулюючого механізму.

– Аналіз оцінки покупця: менеджери повинні провести опитування клієнтів, щоб дізнатися, як вони оцінюють продукт або сервіс.

Для оцінки ефективності стимулюючого механізму було зроблено опитування робітників щодо їхніх стимулів до роботи. Як показано на рис. 2.4, усі працівники задоволені своєю заробітною платою, що дозволяє зробити висновок про вдалу імплементацію фінансової складової у стимулюючий механізм.

Результати опитування працівників щодо пріоритетності стимулів наведено на рис. 2.2.



Рис 2.2. Результати опитування працівників щодо пріоритетності стимулів*

Примітка. *Систематизовано та побудовано автором за результатами опитування працівників ТОВ «Діатом»

Наступними за кількістю виборів є пункти, що підкреслюють важливість включення соціально-психологічних механізмів у систему стимулювання компанії. Згідно з опитуванням, значна частина працівників віддає перевагу можливостям для особистого розвитку, самореалізації та участі в процесі прийняття рішень.

Структуру стимулюючого механізму ТОВ «Діатом» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура стимулюючого механізму ТОВ «Діатом»*

Примітка. *Систематизовано автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Діатом»

Отже, за результатом проведеного аналізу стимулюючих чинників у ТОВ «Діатом», можна відзначити багатосторонню та інтегровану структуру стимулювання, яка гармонійно поєднує матеріальні та нематеріальні складові. Дослідження показують високий рівень загальної задоволеності чинними стимулюючими програмами та ефективність як нематеріальних стимулів (тренінги, можливості соціалізації та кар'єрного розвитку) так і матеріальних

(конкурентна заробітна плата, система бонусів за виконання плану та оплачувані можливості).

2.3. Оцінка результативності використання методів стимулювання праці в підприємстві

На основі проведеного аналізу стимулюючого механізму в ТОВ «Діатом» робимо висновок, що стимулюючий механізм на підприємстві знаходиться на доволі високому рівні, але потребує покращення з урахуванням нових підходів і тенденцій у кадровому менеджменті.

Основні нагальні проблеми, загрози, слабкі та сильні сторони виділено у форматі SWOT-аналізу на рисунку 2.4.

<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <p>Досвідчений персонал: ТОВ «Діатом» має команду з 10 висококваліфікованих спеціалістів у різних галузях фармацевтичного ринку.</p> <p>Стабільність персоналу: Відсутність значної плинності персоналу.</p> <p>Участь у тендерах: Активна участь у публічних закупівлях дозволяє ТОВ «Діатом» отримувати контракти на поставку медичних товарів, що забезпечує стабільність доходів.</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <p>Залежність від дистрибуторства: ТОВ «Діатом» може бути вразливою до змін у відносинах з виробниками, які постачають їй продукцію.</p> <p>Обмежене фінансування: Фінансування ТОВ «Діатом» обмежується участю у тендерах та торгівлі, що може обмежувати її можливості для розвитку.</p>
<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <p>Розширення асортименту: ТОВ «Діатом» може розширити свій асортимент продукції, включаючи нові категорії медичних товарів.</p> <p>Розвиток нових ринків: Існуюча клієнтська база та досвід дозволяють ТОВ «Діатом» розглядати можливості розвитку на нових ринках або географічних областях.</p>	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <p>Конкуренція: Фармацевтичний ринок досить конкурентний, що може створювати тиск на ціни та ринкову позицію ТОВ «Діатом».</p> <p>Регуляторні обмеження: Зміни в законодавстві щодо фармацевтичної промисловості можуть впливати на діяльність ТОВ «Діатом».</p>

Рис. 2.4. SWOT-аналіз стимулюючого механізму ТОВ «Діатом»*

Примітка. *Систематизовано автором на основі даних ТОВ «Діатом»

SWOT–аналіз стимулюючого механізму підприємства показує, що механізм є ефективним, проте існують можливості для його покращення та загрози, які негативно впливають на результативність використання стимулюючих інструментів.

Також варто зазначити додаткові можливості та загрози, пов'язані зі стимулюючим механізмом.

Серед інших можливостей треба зазначити:

- Розширення стимулів на всі ланки працівників, що позитивно впливає на моральний клімат в колективі та збільшення залученості до виконання завдань;
- Залучення робітників до процесу розробки системи стимулювання з урахуванням їхніх побажань та пропозицій;
- Використання передових інструментів та технологій для створення індивідуальних стимулів, що дає змогу залучати персонал до досягнення стратегічних цілей підприємства.

В той же час, додатковими загрозами можуть бути:

- Погіршені політичні і економічні умови на ринку які впливають на фінансові можливості підприємства та його здатність забезпечувати значні стимулюючі заохочення працівників;
- Зростання конкуренції на ринку праці, що призводить до зменшення відданості працівників та збільшення ризику їх відходу на ринок праці;
- Недостатньо уваги до потреб та мотивів працівників, що призводить до зниження ефективності механізму стимулювання та невиконання стратегічних цілей підприємства.

За підсумками проведеного аналізу виявлені ключові аспекти, які необхідно врахувати при розробці покращеного механізму стимулювання:

- виявлено обурення через повну відсутність фіксованого відсотка від перевиконання плану для менеджерів з продажу
- відсутність гарантованих бонусів для виробничих робітників.

На основі зазначених висновків пропонується впровадити наступні нововведення для створення більш ефективного матеріального стимулюючого механізму:

- у всіх менеджерів з продажу необхідно включити бонусну винагороду у формі відсотка від обсягу продажів, що перевищує встановлений план;
- для виробничих робітників пропонується включити премії за якість виконаного замовлення через проведення щомісячного конкурсу на звання найкращого працівника;
- надати можливість отримання професійного навчання за рахунок компанії
- з боку HR проводити опитування для виявлення поточних потреб працівників.

Так як прибуток і популярність ТОВ «Діатом» залежить від комерційного відділу, який забезпечує нові контракти та пропозиції, рекомендується приділити особливу увагу покращенню стимулювання цих співробітників.

На підприємстві застосовують як нематеріальні, так і матеріальні методи стимулювання персоналу. Матеріальні методи включають додаткові виплати, преміальна система, страхування, оплата позаробочих потреб (дитсадки, абонементи). Нематеріальні методи включають надання оплачуваних відпусток, нормований робочий графік, створення комфортних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства, залучення до обговорення питань розвитку компанії та активна діяльність менеджера по роботі з персоналом. Не так давно до цього списку додалась ще безпека робочих місць та наявність електрики.

Досліджуване ТОВ «Діатом» проводить тренінгові програми для своїх працівників. Хоча працівники самостійно обирають курси для проходження на сайтах, таких як Coursera та подібні, можемо запропонувати впровадження системи бонусів та доплат, щоб стимулювати працівників до участі в тренінгових програмах, які буде замовляти товариство за участю запрошених спікерів.

Наприклад, можуть бути узгоджені такі доплати та бонуси:

- Бонуси за успішне проходження навчання та отримання сертифікатів
- це можуть бути символічні призи від компанії або фінансова винагорода.
- Додаткові оплачувані вихідні дні для працівників, які беруть участь у тренінгах та працюють над підвищенням свого рівня знань.
- Додаткові привілеї за застосування отриманих знань у праці.
- Підняття заробітної плати у зв'язку з отриманням нових навичок та підвищенням кваліфікації.

Використання доплат та системи бонусів може стимулювати працівників до участі у тренінгах та розвитку їх кваліфікації та навичок. Це в свою чергу, сприяє покращенню роботи та результативності ТОВ «Діатом». У табл. 2.4 наведено приблизні витрати підприємства в разі інтегрування запропонованої системи доплат та бонусів.

Таблиця 2.4

Планування витрат на інтеграцію системи доплат та бонусів*

Вид доплати	Розмір (значення)	Винагорода (мінімальна/максимальна)	Мінімальні затрати/максимальні затрати (загальні)
Бонуси за успішне проходження тренінгів	4 тренінги на рік	Видача сертифікатів/ грошова винагорода у розмірі 1500 грн	2000 грн/ 5000 грн (1500 грн за тренінг на особу)
Додаткові оплачувані вихідні дні	До 10 календарних днів	Відпустка на 2 дні/відпустка на 10 днів	–
Збільшення заробітної плати за підвищення кваліфікації	% від поточної заробітної плати працівника	Разова надбавка у розмірі 5 % до поточної заробітної плати/ разова надбавка 9 %	+5 % (+1500 грн)/ +9 % (+2700 грн)

*Примітка. Систематизовано автором на основі запропонованої системи бонусів та доплат

Отже, беручи ситуацію в країні яка є на даний момент, розроблено два підходи для інтеграції бонусних систем, які дозволять впровадити цю систему з

різними рівнями витрат. Таким чином, мінімальна винагорода за проходження навчання буде включати підписані сертифікати керівником, бонусні оплачувані вихідні та разова надбавка в розмірі 5 % до заробітної плати. У випадку, якщо фінансова ситуація дозволяє, рекомендується інтегрувати наступну систему винагород :

- фінансова винагорода в розмірі 1500 грн після проходження фахового навчання;
- Під час проходження підсумкової атестації по завершенню навчання, а також курсів, враховуючи досягнення максимальної оцінки, передбачити можливість надання відпустки до 10 календарних днів;
- за оволодіння новою спеціалізацією одноразова надбавка 9 % до поточної заробітної плати.

Використання системи бонусів та доплат може сприяти додатковим стимулом для працівників до участі в тренінгах та підвищенню їх рівня кваліфікації і навичок. Це в свою чергу може позитивно відобразиться на їх роботі та результативності ТОВ «Діатом».

Отже, важливо підкреслити, що значення організаційної культури і розуміння ролі для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей, а також вміння сформувати бажану організаційну культуру, є ключовими чинниками успішних організаційних змін. Зважаючи на те, що імідж та прибуток компанії перш за все залежать від комерційного відділу, який приносить нові ідеї та контракти, рекомендується розглянути заходи щодо поліпшення системи стимулювання, зокрема цих груп співробітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування шляхів покращення процесу управління стимулюванням персоналу у підприємстві

У теперішніх складних економічних реаліях модель стимулювання співробітників є ключовою складовою успіху організації, яка має амбіції до стійкого розвитку.

Знаходження універсального рішення, що забезпечило б високі економічні результати і максимальне задоволення персоналу, є викликом. Це мета, досягнення якої прагне кожен керівник. Ефективна система стимулювання персоналу передбачає ефективне керівництво та «вірну» організаційну культуру, яка визначає атмосферу в команді і значення культури в організації.

Можна запропонувати саме такі основні напрямки покращення механізму стимулювання в компанії:

- включення персоналу у процес ухвалення та схвалення деяких рішень, що приймаються на робочому місці або в робочій групі;
- оптимізація системи задоволення індивідуальних та соціальних потреб персоналу;
- розширення застосування соціально–психологічних аспектів у стимулюванні персоналу та створення сприятливого соціально–психологічного середовища в колективі.

Насправді, теперішній соціальний пакет досліджуваного ТОВ «Діатом» дуже обширний, оскільки в нього входить:

- медичне обслуговування і страхування (безкоштовні ліки при амбулаторному лікуванні);
- отримання пільгових фінансових кредитів;
- пільгові путівки для працівників або їхніх дітей, а також путівки на лікування в санаторій;

- навчання та підвищення кваліфікації за рахунок товариства;
- безкоштовне харчування (у визначених випадках кафе дає обіди за рахунок товариства);
- оплачуваний мобільний зв'язок, а також проїзд в транспорті, можливість надання абонементу у фітнес–центрах.

Повне використання цих пунктів великою мірою вплине на відчуття соціального захисту працівників. Інші пункти допоможуть поліпшити задоволення від праці та спрямують зусилля на досягнення високих результатів.

Оскільки загальна кількість працівників становить приблизно 10 осіб, і враховуючи середній період служби працівників, який складає 6 років, стає зрозумілим, чому керівництво віддає перевагу такому стимулюючому механізму, який вирішує декілька проблем одночасно:

- підтримка рівня вмотивованості персоналу на високому рівні
- економія на необхідності навчання нового персоналу
- консолідація вузькопрофільних спеціалістів з продажу медичних ліків.

А це дозволяє розпоряджатися більшими фінансовими ресурсами на стимулюючий механізм, ніж в іншій компанії, яка залежить від кількості працівників для формування свого доходу, а не від якості їх навичок та знань. Враховуючі теперешні події в Україні та в світі, було рекомендовано додати до стимулюючого механізму ТОВ «Діатом» наступні пункти:

- встановлення очікувань та чітких цілей: Співробітникам слід бути ознайомленими з очікуваннями та цілями, які ставить перед ними підприємство у цей важкий період. Це допоможе їм краще зорієнтуватись в роботі та внести значний внесок у досягнення цілей. Встановлення чітких очікувань і цілей може покращити відчуття стабільності серед працівників та зменшити рівень тривоги;
- вдосконалення робочого оточення: Підприємство може вдосконалювати умови праці, включаючи оновлення обладнання та техніки, вдосконалення офісного простору та створення комфортних робочих місць. Прикладами цього можуть бути технологічні гіганти такі як Apple, Google,

Facebook, Microsoft, які вже давно мають спеціальні кімнати відпочинку з лаундж-зонами, кавовими автоматами і м'якими кріслами. З урахуванням сучасної ситуації, ми вважаємо, що не доцільно витратити фінанси на поліпшення зон відпочинку, але обов'язково треба приділити увагу бомбосховищу і забезпечити комфортні умови в ньому. Це сприятиме зниженню рівня психологічної напруги, вдосконалило б настрій та задоволення працівників від роботи, що в свою чергу сприятиме підвищенню їх мотивації;

- залучення співробітників до прийняття рішень: керівництву ТОВ «Діатом» слід активніше залучати співробітників до обговорень, що стосуються їхніх функціональних обов'язків та загальної стратегії діяльності компанії. У товаристві вже давно застосовується практика, коли директор щоранку зустрічається з керівниками відділів для визначення завдань і планів на день;

- створення умов для соціальної взаємодії: Співробітники повинні мати можливість спілкуватись один з одним поза робочим місцем, щоб зміцнювати взаємини та підвищувати мотивацію через спілкування з однодумцями. Підприємство має змогу організовувати заходи, заохочувати взаємодію співробітників поза робочим часом і сприяти розвитку спільноти в компанії. Однак у нинішніх умовах це питання потребує уточнення з точки зору безпеки.

- наступні методи виділено в окремий список, оскільки вони можуть принести як позитивні результати в стимулюючу систему, так і повністю зруйнувати її, позбавивши працівників мотивації досягати цілей. Ці цікаві, але водночас високо ризиковані методи потребують ретельного обговорення з директором перед їх впровадженням, були виділені такі способи підвищення стимулювання:

- навчання співробітників самостійно контролювати свою роботу за допомогою статистики. Потрібно показати співробітникам, як самостійно вимірювати ступінь успішності роботи, щоб вони могли бачити свій прогрес та оцінити зростання професіоналізму. Для цього можна використовувати таблиці. Можна запропонувати ввести електронний або друкований графік, де вони кожного дня можуть відмічати кількість виконаних завдань, укладених угод або

проданих препаратів. Також можна створити загальну систему успішності, результати якої будуть доступні лише директору та працівнику. Коли співробітники ведуть таблиці прогресу, вони краще розуміють, чи рухаються в правильному напрямку. Зміни в статистиці також показують їм, чи правильні рішення вони прийняли;

– можна запропонувати збільшити кількість завдань, які отримують працівники, щоб перевищити їхню здатність виконати все вчасно. Логічно, що чим більше завдань, тим менше часу на лінощі, відкладання справ і прокрастинацію. Великий список задач слугуватиме стимулом для швидкої роботи;

– не менш важливим, хоча й ситуативним, є оголошення успіхів працівників. Дошка пошани є старий, але ефективний метод стимулювання. В офісі можна створити дошку пошани, на якій будуть відзначатися досягнення найкращих співробітників. Враховуючи специфіку ТОВ «Діатом», там можуть розміщуватися дані про успішні проекти, нових клієнтів, вдалі тендери та підвищення продажів. Це підвищить самооцінку та стимулювання працівників, показуючи їм, що їхні зусилля цінуються та визнаються;

– можна запропонувати надавати нові завдання співробітникам. Мова не про кількість завдань, як у пункті 2, а про можливість опанувати щось нове. Рекомендую запровадити дні, коли співробітники зможуть обмінюватися обов'язками з колегами та відволіктися від рутинних завдань. Це сприятиме розвитку працівників і зменшенню ризиків для компанії, створюючи універсальних працівників, здатних замінити колег у разі необхідності. Вдале впровадження цієї рекомендації може зростити «універсальних» менеджерів, які зможуть замінити своїх колег у разі їхньої відсутності, що є особливо важливим в умовах, коли терміни за договорами не можуть бути змінені;

– ініціювання конкуренції є дуже контроверсійним щодо попереднього пункту. Людина з великим потенціалом починає виділятися позитивно серед інших в умовах здорової конкуренції. Рекомендую винагороджувати співробітників за найбільшу кількість укладених угод, найвищу продуктивність

та виконання щотижневого плану. Люди завжди прагнуть бути першими, тому конкуренція є одним з найсильніших інструментів у сфері управління персоналом. Якщо матеріальні винагороди щомісяця наразі неможливі для ТОВ «Діатом, можна нагороджувати працівників сертифікатами. Навіть якщо вони не матимуть юридичної сили, це може стати хорошим стимулом для окремих співробітників;

– остання рекомендація – впровадити комунікацію з працівниками. Варто запитати, які види стимулювання вони цінують найбільше. Обговорення з кожним співробітником окремо про те, які бонуси вони хотіли б отримувати за гарну роботу, дозволить більш раціонально використовувати кошти на стимулюючий механізм, що позитивно позначиться на щорічному звіті компанії.

3.2. Напрями покращення стимулювання на підприємстві в умовах війни

Умови війни можуть вимагати певних змін. Нижче наведено рекомендовані напрямки вдосконалення стимулювання на підприємстві в таких умовах:

– Гнучкість робочого режиму: Під час війни працівники можуть зіштовхуватись з труднощами в робочому графіку. Забезпечення гнучкого режиму роботи може стати одним із методів підвищення стимулювання працівників. Гнучкий графік дозволяє працювати у зручній для працівника час, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям[36]. Окрім того, можливість дистанційної роботи також може бути важливою умовою для підвищення стимулювання співробітників.

– Безпека робочого місця: На разі, одним з ключових напрямків покращення стимулювання є забезпечення безпеки на робочому місці. Це може включати додаткові засоби захисту, оптимальне розташування робочих зон та їх дезінфекцію. Безпечне робоче місце допомагає зберегти життя та здоров'я працівників, що є важливою умовою їх стимулювання. Крім того, важливою складовою є створення комфортних бомбосховищ.

– **Розвиток компетенцій:** Зміна умов на підприємстві може вимагати від працівника додаткових навичок та знань. Стимулювання працівника може включати розвиток і навчання нових компетенцій, що дозволить йому ефективніше виконувати свої обов'язки та підтримувати рівень продажів на довоєнному рівні. Розвиток компетенцій може охоплювати покращення мовних навичок, освоєння нових технологій, тренінги з управління тощо. Навчання може відбуватись онлайн, що дозволить працівнику вчитися ефективно та безпечно.

– **Система винагород та мотивації:** Мотиваційна програма повинна включати в себе систему винагород та стимулів для працівників, які досягають певних результатів в роботі під час війни. Це може включати премії, бонуси, відпустки, підвищення зарплати, корпоративні подарунки тощо. Важливо, щоб ця система була справедливою і прозорою, забезпечуючи рівні шанси для всіх працівників на отримання винагороди розуміння причин винагородження їхніх колег.

– **Створення командного духу.** Умови війни можуть вимагати від працівника більшої співпраці і взаємодії з колегами. Зміцнення командного духу може поліпшити співпрацю між робітниками та покращити робочу атмосферу. Це може включати змагання, тренінги, організацію спільних заходів, що сприятиме поліпшенню стимулювання працівників та зміцненню командного духу.

Перехід до онлайн роботи та крок до диджиталізації у відповідь на обмеження, пов'язані з війною, мали безпосередній вплив на роботу компанії «Діатом» зі сторони соціальної стійкості, особисто на робоче середовище, добробут, а також організаційні інноваційні можливості та продуктивність працівників. Минулі результати впровадження гнучкої структури (наприклад, дистанційної роботи, гнучкого робочого часу або віддаленої роботи) показали похвальні результати на суб'єктивне благополуччя працівників загалом, але важливо підкреслили, що певні проблеми гнучкої та віддаленої організації роботи з боку працівників.

Не зважаючи на ці недоліки, компанія швидко зорієнтувалась та перевела всю діяльність в онлайн формат. Так як основне джерело прибутку це – надання дистриб'юторських послуг та проведення тендерів, перехід не був складним, тому що навіть до війни компанія працювала здебільшого у телефонному режимі з офісу.

Відповідно до систематичного огляду літератури, основними ефектами віддаленої праці є підвищення автономії, гнучкості, задоволення від роботи і ліпший баланс між роботою і особистим життям. З іншої сторони, неприємливі наслідки включають професійну та соціальну ізоляцію, деякі загрози професійному зростанню, робочий день у культурі «завжди на зв'язку», підвищене емоційне вигорання, обмежений контроль з боку керівників, більший когнітивний стрес і проблеми зі здоров'ям опорно–рухового апарату. Рекомендовано запровадити систему індивідуальних домовленостей щодо flexplace і flextime для задоволення індивідуальних потреб. Огляд літератури з боку лідерства підкреслює важливу роль керівництва у наданні заохочення та підтримки, створенні безпеки на рівні групи для забезпечення благополуччя віддалених працівників. Припускаю, що структура лідерства, яка базується на взаємодії один на один, також може працювати в цифровому спілкування, особливо якщо працівники і менеджери практикують віддалену працю. У такій ситуації треба зазначити, що обсяги досліджень віддаленої роботи обмежений і потрібні додаткові дослідження, щоб зрозуміти наслідки дистанційної роботи та як забезпечити безпеку праці та здоров'я серед віддалених працівників.

Під час війни, в ТОВ «Діатом» відбулися зміни на рівні об'ємів продажів, але не в форматі роботи. Так як компанія залишилась єдиним дистриб'ютором, у якого були підписані договори на поставку ліків компанії Johnson&Johnson до початку війни, ТОВ «Діатом» взяло відповідальність на себе за реалізацію та завезення відповідних ліків за замовленням МОЗ. У зв'язку з цим, жодних змін у форматі роботи не сталось, всі працівники знаходяться на своїх робочих місцях. У разі масованого обстрілу йдуть до метро. Під час звичайної тривоги

спускаються до підвалу з доступом до інтернету та всіма можливостями для роботи.

Незважаючи на війну, життя продовжується, тому бізнес повинен продовжувати працювати. Однак підтримувати мотивацію в команді досить складно. Варто звернути увагу, що попри всі негаразди, ТОВ «Діатом» змогла не лише стримати попередній рівень зарплати, а і підвищити її, що є феноменом на теперішньому ринку праці..

Останні публікації сайтів з пошуку роботи показують зростаючу депресію серед працівників, тому на ряду з загальними стимулюючими рекомендаціями, варто інтегрувати ще й мотивуючі рекомендації такі як:

- завжди говорити правду. Керівництво не може закривати очі на те, що клієнтів і доходів стало менше. Об'єктивні причини втрати продуктивності є, тому не потрібно не говорити про них вголос;

- треба визначити нові KPI. Досягнення минулих результатів на даний момент, скоріш за все, нереальне завдання, зважаючи на факт, що компанія майже докорінно змінила відсотковий баланс свого портфелю продажів. В даний момент планувати нові цілі – необхідно. KPI реально мотивують працівників. Вважаємо, що гарною ідеєю буде провести зібрання на початку місяця, щоб визначити плани на наступні 30 дні. А в кінці місяця зібратися, щоб обговорити результати;

- керівництву треба створити ефект живого контакту з працівниками. Повідомлення в месенджерах не настільки ефективні, як звичний формат роботи;

- рекомендовано знайти для команди психолога. Всі зараз переживають складні часи, як на роботі, так і поза нею. Групові та індивідуальні зустрічі, запропоновані з позиції автора у бакалаврській кваліфікаційній роботі у тексті викладеному попередньо, підтримають команду, тому що психічне здоров'я безпосередньо впливає на успіх та продуктивність на роботі, але запрошення штатного психолога дасть змогу запобігти «абсцеси» на роботі, що дозволить вирішувати проблемні питання до їх появи.

Непрості часи завжди можуть бути викликом для бізнесу та команди, але з вірною імплементацією зазначених рекомендацій вище можна знайти вихід з будь-якої ситуації до її оформування.

Узагальнюючи, треба розуміти, що покращення стимулювання на підприємстві в умовах війни потребує гнучкості та відкритого підходу. Стимулювання повинно бути адаптивною та відповідати потребам працівника та підприємства, а також мати змогу змінюватись відповідно до ситуації на ринку праці та в економіці в цілому.

І звісно не треба забувати про бажання і індивідуальні потреби кожного співробітника, тому стимулювання повинно бути персоналізованим. Працівнику можна запропонувати зробити вибір, який відповідатиме його потребам та мотивації, наприклад, можна запропонувати більше гнучкості у графіку роботи чи відпусток.

У контексті воєнного конфлікту, ТОВ «Діатом» повинна активно працювати над диверсифікацією свого продуктового портфеля, оптимізацією логістичних процесів та розширенням ринків збуту. Це допоможе збільшити стійкість підприємства до змін у зовнішній обстановці, зменшити ризики та забезпечити стабільність у складних умовах військових дій. Також важливо розвивати нові стратегії бізнесу, спрямовані на пошук інноваційних рішень та відповідь на виклики, які виникають внаслідок війни.

Ретельно виконана стратегія може стати ключем до успішності підприємства навіть у найскладніших умовах. Здатність адаптуватися до змін і швидко реагувати на виклики допоможе зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стійкість бізнесу в будь-якій ситуації. Ключове значення має також підтримка команди, мотивація співробітників і створення сприятливого робочого середовища для досягнення спільних цілей.

З огляду на вище зазначене, обґрунтовано заходи щодо покращення системи стимулювання персоналу ТОВ «Діатом» (табл. 3.1).

Обґрунтування заходів щодо покращення системи стимулювання персоналу ТОВ «Діатом»*

Зміст пропозиції	Відповідальний	Опис	Витрати	Прогнозований термін впровадження
Введення системи бонусів за досягнення результатів	Директор, залучений ззовні фахівець по роботі з персоналом у фармацевтичній галузі	Встановлення системи бонусів, що стимулює працівників до досягнення результатів та виконання поставлених завдань	Від 6 % до 11 % від заробітної плати працівника	1 місяць (з можливістю внесення змін)
Організація тренінгів та семінарів	Керівники структурних підрозділів різних управлінських рівнів	Організація тематичних тренінгів та семінарів для працівників з метою підвищення їх професійної компетентності	Від 700 до 1200 грн на одного працівника (виходячи з потреби у його навчанні) за кожен тренінг або семінар	Протягом року
Забезпечення робочих місць необхідним обладнанням	Керівники структурних підрозділів різних управлінських рівнів	Забезпечення та покращення робочих місць необхідним об-ладнанням та інструментами для зручної та продуктивної роботи	Від 1 500 до 6 000 грн	Протягом року (щоб зрозуміти реальні потреби та затрати)
Здійснення регулярного моніторингу та оцінки продуктивності працівників	Директор, залучений ззовні фахівець по роботі з персоналом у фармацевтичній галузі	Встановлення системи оцінки продуктивності працівників (рейтингова оцінка).	Від 700 до 1200 грн на проведення оцінки продуктивності	Перевірка дієвості та відповідності щоквартально

Примітка. *Розроблено автором

Сумарні витрати на інтегрування цих пропозицій можуть бути від 15 % до 25 % від загального бюджету на зарплату працівників. Проте, в результаті інтегрування цих пропозицій можна очікувати поліпшення якості і продуктивності праці, зменшення помилок і збільшення задоволення

працівників. Це може позитивно сказатись на фінансових показниках ТОВ, значно збільшити виробничий потенціал і конкурентоспроможність компанії.

Отже, покращення стимулювання на підприємстві в умовах війни може бути складним завданням, але воно є одним з вагоміших чинників для підтримання ефективності і продуктивності працівників. Головними аспектами успіху є розуміння потреб працівників, розвиток компетенцій, система стимулювання і винагород, створення командного духу.

Рекомендовано:

- постановка чітких цілей і очікувань від працівників;
- покращення робочого місця;
- залучення співробітників до прийняття важливих рішень;
- створення можливостей для соціальної взаємодії;
- встановлення чітких цілей і очікувань щодо рівня продажів;
- вдосконалення системи дотримання індивідуальних і соціальних потреб працівників;
- розширення використання соціально–психологічних факторів у стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально–психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

1. Стимулювання персоналу опирається на спонукання працівника до економічної поведінки, що спрямована на виконання потреб об'єкта і суб'єкта управління. Цей висновок підтверджений опрацюванням наукових публікацій зарубіжних і вітчизняних вчених.

2. Покращення форм і методів стимулювання персоналу відбувався завдяки впливу багатьох мотиваційних концепцій. Практичне втілення системи стимулювання персоналу здійснюється за допомогою різних методів, таких як адміністративні, економічні, організаційно–виробничі, соціальні та морально–психологічні. Розвиток підприємства на пряму залежить від розвитку персоналу, який є стимульований до досягнення цілей, яку поставило перед ним керівництво. Використання відповідних методів і форм стимулювання може допомогти задовольнити потреби персоналу і сприяти успішному розвитку підприємства.

3. На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення стимулювання працівників ТОВ «Діатом». У процесі дослідження встановлено, що ТОВ «Діатом» активно та ефективно застосовують як нематеріальні, так і матеріальні методи стимулювання персоналу.

4. Згідно з результатами проведеного дослідження, можемо зробити висновок, що ТОВ «Діатом» відносно «легко» переносить останню кризу (війну). Таким чином, збільшення продажів у 2022 році у відсотковому порівнянні до 2021 року склав 25 %, що є вражаючим показником, враховуючи проблеми з логістикою, спричиненою війною. Також можемо бачити приріст чистого прибутку, який склав 133 % від 2021 року, і дорівнює 2 млн гривень у порівнянні до 1.5 млн в попередньому році. На фоні цих показників, ТОВ «Діатом» вирішило змінити систему виплат, тому витрати на оплату праці і середня зарплата виросли на 20 % і на даний момент складають 3 млн грн та 30 тис грн у грошовому вираженні. Окрім того, оборотність активів виросла на 25

%, що свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої ресурси. Проте, середній строк повороту запасів виріс на 20% та склав 30 днів, замість 25 у попередньому році, що може свідчити про проблеми з затримками в поставці, що може негативно впливати на бізнес.

5. Аналізуючи витрати пов'язані з стимулюванням персоналу, було визначено суму у розмірі 3 545 000 грн. При підрахунках були внесені повністю всі витрати необхідні на формування фінансової складової стимулювання, наприклад бонуси, заробітна плата, навчання, організація заходів, засоби стимулювання. Найбільшими затратами стали виплати пов'язані з зарплатою і дорівнювали 3 млн гривень на рік. Наступним джерелом формування стали бонуси, які вимагають витрати 500 млн грн щорічно. Загальна сума інших витрат склала 45 тис. грн.

6. Розроблено два шляхи включення бонусів, які дозволять впровадити систему за звичайних і за менших затрат. Таким чином, мінімальна винагорода за успішне проходження навчання матиме вигляд додаткових оплачуваних вихідних днів, підписані керівником сертифікати і разова надбавка у розмірі 4 % до заробітної плати, яка за актуальними даними буде складати 1200 грн. Якщо фінансовий стан дозволяє, рекомендується впровадити більш вартісну систему винагород (винагорода у розмірі 1000 грн після успішного закінчення фахового тренінгу; за вивчення нової спеціалізації – разова надбавка 8 % до поточної заробітної плати, яка буде дорівнювати 2400 грн).

Надані практичні рекомендації дозволять менеджерам ліпше вибудувати систему стимулювання персоналу. Запропоновано такі основні напрями вдосконалення стимулювання в ТОВ «Діатом»:

- залучення персоналу до прийняття рішень, узгодження з працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, в робочій групі;
- покращення системи дотримання індивідуальних і соціальних потреб працівників;

– розширення використання соціально–психологічних факторів у стимулюванні персоналу, побудова соціально–психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія „Економічні науки”. № 1. 2020. С 152–163
2. Баліцька В. І. Доходи та рентабельність діяльності підприємств України: макроекономічна оцінка. Формування ринкових відносин в Україні : монографія. Харків. 2016. С 62–63.
3. Белова О. І. Інноваційна активність персоналу та способи її стимулювання на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3. С. 212–218.
4. Брагіна К. І. Губристична мотивація як умова прояву емоційного інтелекту: дис. доктора філософії : [спец]. 053 «Психологія»; Волин. нац. ун–т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2022. С 202
5. Бревнов А. А. Організація приватного підприємства в Україні : підруч. для студентів ВНЗ. Харків: «Одісей», 2005. С 672
6. Василенко В А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. С 356
7. Васюта В Б., Чечіль Т. В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С 120–123
8. Варданян, І.С. Пропозиція щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання. *Управління персоналом*. – 2005. – N 4. – С. 42–46.
9. Вишневська. М., Крамаренко А. Характеристика якостей ефективного менеджера в умовах сучасних бізнес реалій. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства. *Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції студентів аспірантів та молодих вчених Волинський національний університет ім. Лесі Українки*, 2020. С 86–93

10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с
11. Глоба М. С., Зозульов О. В. Теорія набутих потреб МакКлелланда В2В Маркетинг. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, КПІ ім. Ігоря Сікорського*, Київ. 2018. С 27–29.
12. Жданюк Л. О. Емпіричне дослідження особливостей академічної мотивації студентів. Загальна психологія та історія психології: підруч. для студентів ВНЗ. Київ: «Логос» 2017. С 181.
13. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління: навч.–метод. посібник. Запоріжжя. Запорізька Державна Інженерна Академія , 2006. С 220
14. Заставнюк Л. І. , Липовецька Т. Р. Проблематика системи стимулювання персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3(14). URL: http://rev.kpi.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf. (дата звернення: 29.10.2022).
15. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями.: монографія. Київ. 2020. С. 156–161.
16. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун–т імені Бориса Грінченка, 2010. С. 380
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 219–229
18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Вид. 2–ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2011. С. 397.
19. Корінев В. Л. Аналіз ціноутворюючих чинників. Актуальні проблеми економіки. 2004. - № 10. - С. 101-107.

20. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2008. № 2. С. 50–55.
21. Костюхіна І. Винахідлива мотивація: секрети успішних компаній. *escadra.com.ua*, 2022. URL: <https://escadra.com.ua/izobretatelnaia-motivaciya-sekrety-uspeshnykh-kompanij.html>
22. Кулик В. А., Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Київ. Логос, 2013. С. 268.
23. Лещенко Л. О. Стимулювання праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. С. 264.
24. Литвинчук. К. О Мотивація влади у сучасної молоді. Психологічні дослідження. *Наукові праці викладачів та студентів соціально-психологічного факультету*. 2022. Випуск 15. С. 23
25. Лазненко О.В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. – № 13(153). – С. 33–35
26. Мартіросян Л., Мартіросян А. Виховний підхід до кримінальної відповідальності неповнолітніх у західноєвропейській ювенальній юстиції: історичний аспект. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 1 (302): Серія «Педагогічні науки». С. 164–169.
27. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2–ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2018 р. С. 275
28. Онопрієнко О. Д., Дідківська Д. В., Кирик Н. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу на підприємстві. *Матеріали XV міжнародної науковопрактичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту»*, 25 жовтня 2019 р. № 1. С. 129–130.
29. Пустосвіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3 (76). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323>. (дата звернення: 28.10.2022).

30. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 232–235.
31. Рудик Я. М., Харченко С. В. Методи нематеріальної мотивації науково–педагогічних працівників у дослідницькому університеті. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Педагогіка, психологія, філософія. 2018. Вип. 291. С. 261–266.
32. Сазонова Т. А., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 215–221.
33. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. Інтернет–портал для управлінців [Management.com.ua](http://www.management.com.ua). URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення: 18.02.2023).
34. Сікун О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 65. С. 506–510.
35. Струс Р. В., Коваль О. Г. Оптимізація управління підприємством шляхом стимулювання персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 373–377.
36. Танасійчук А. М., Поліщук І. І., Громова О. Є. Маркетинг: навч. посіб. Вінниця: ТОВ «Мерк'юрі Поділля». 2019. С. 292.
37. Ткаченко Т. П., Степанюк В. Ю. Проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Підприємництво та інновації*. 2015. № 1. С. 38–42.
38. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці URL: file:///D:/Пользователь/Downloads/pidinno_v_2015_1_8.pdf. (дата звернення: 17.11.2022).
39. Федик О. В., Борисюк В. С. Мотивація як елемент управління персоналом. *Правові читання Наукові праці Міжрегіональної Академії*

управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 161. С. 215.

40. Циганенко Г. В. Теоретичні аспекти процесу стимулювання персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 98.

41. Шевчук О. А. Кадрова логістика: навч. пос. Київ: КПП Ігоря Сікорського. 2022. 99 с.

42. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78–83.

43. Що таке резильєнтність, або як мотивувати й надавати сил команді під час війни?: веб-сайт. URL: (дата звернення: 14.02.2023).
<https://hrliga.com/index.php?module=news> HYPERLINK
 «<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098>»& HYPERLINK
 «<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098>»op=view
 HYPERLINK «<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098>»&
 HYPERLINK
 «<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098>»id=24098

44. Як стимулювати працівників, коли війна та ще й зрізали бюджети на бенефіти веб-сайт. URL: (дата звернення: 20.02.2023).
<https://www.work.ua/en/articles/work-in-team/2932/>

45. Як підтримати та стимулювати співробітників у воєнний час: веб-сайт. URL: <https://happy monday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-sprivrobitnykiv>(дата звернення: 20.03.2023).

46. Як підтримати та стимулювати співробітників у воєнний час: веб-сайт. URL: (дата звернення: 16.10.2022).
<https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>

47. 5 способів мотивувати технічні команди. peopleforce.io. 2020. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/5-sposobiv-motyvuvaty-tehnicni-komandy> (дата звернення: 18.07.2023)

48. Fromm E. The Escape from Freedom – An Introduction to Theories of Personality, :монографія. Queenan 2014 url :https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=JTLqjkUAAA&citation_for_view=JTLqjkUAAA&:d1gkVwhDpl0C(дата звернення: 18.02.2023)

49. Fuchs, Christian. Erich Fromm and the Critical Theory of Communication. Humanity & Society. url: https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation HYPERLINK «https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=JTLqjkUAAA&citation_for_view=JTLqjkUAAA&:u5HHmVD_uO8C»& HYPERLINK «https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=JTLqjkUAAA&citation_for_view=JTLqjkUAAA&:u5HHmVD_uO8C»hl=uk HYPERLINK «https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=JTLqjkUAAA&citation_for_view=JTLqjkUAAA&:u5HHmVD_uO8C»& HYPERLINK «https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=JTLqjkUAAA&citation_for_view=JTLqjkUAAA&:u5HHmVD_uO8C»user=JTLqjkUAAA AJ HYPERLINK «https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=JTLqjkUAAA&citation_for_view=JTLqjkUAAA&:u5HHmVD_uO8C»& HYPERLINK «https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=JTLqjkUAAA&citation_for_view=JTLqjkUAAA&:u5HHmVD_uO8C»citation_for_view=JTLqjkUAAA&:u5HHmVD_uO8C

50. Herman M. 20 Easy Ways to Motivate Employees. lumapps.com, 2022. URL: <https://www.lumapps.com/employee-engagement/employee-motivation-how-to-motivate-employees/>(дата звернення: 19.09.2023)

51. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism: веб-сайт. URL: (дата звернення: 14.10.2022). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708001969>

52. Wellness–програми в дії: оздоровлення співробітників, і чим воно вигідне для бізнесу. marketer.ua, 2020. URL: <https://marketer.ua/ua/event/workplace-wellness> (дата звернення: 16.02.2023).