

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу*

МЕНЬКІВ ВАЛЕРІЙ ФЕДОРОВИЧ
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи МЕНУПм - 21

Меньків Валерій _____

підпис

Науковий керівник: к. г. н., доцент

Зоряна Пушкар

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«__» _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	6
1.1. Суть і особливості стимулювання персоналу.....	6
1.2. Методологія та практика побудови системи стимулювання і мотивації персоналу.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»	23
2.2. HR-аналітика в плануванні персоналу досліджуваного підприємства..	28
2.3. Моніторинг системи мотивації персоналу ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»	50
3.1. Зарубіжний досвід стимулювання персоналу підприємства.....	50
3.2. Удосконалення мотиваційного середовища ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007».....	54
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність проблеми. Мотивація відіграє надзвичайно важливу роль у керуванні персоналом, оскільки вона має великий вплив на продуктивність роботи, задоволення праці та досягнення стратегічних цілей компанії. Розуміння індивідуальних потреб та мотивацій кожного працівника є ключем до успішного формування та керування командою.

У гостро змінному середовищі технологій, ринків та соціокультурних тенденцій, ефективне управління персоналом може відігравати критичну роль у досягненні успіху підприємства. Системи мотивації можуть включати різноманітні елементи, такі як фінансові стимули, можливості для розвитку професійних навичок, гнучкі умови праці та інші методи.

Мотивація персоналу представляє собою сукупність факторів та спонукань, які підтримують, стимулюють та направляють працівників до досягнення поставлених цілей та виконання завдань. Цей аспект відіграє ключову роль у формуванні рівня продуктивності та задоволення працівників на робочому місці.

Однією з найсуттєвіших складових загального підвищення ефективності виробництва є саме мотивація. У сучасних умовах, стимулювання праці персоналу є однією з важливих передумов економічного зростання. Протягом всіх етапів розвитку людства, трудова діяльність залишається основою як матеріальних, так і духовних цінностей, тому актуальність питання спонукання до праці залишається невід'ємною частиною суспільства."

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили економісти-класики А.Сміт,, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Р.Оуен, А.Врум, та інші, роботи яких стали основою теоретичних досліджень та практичних впроваджень. Серед сучасних дослідників можна виділити українців – Маскона І.В., Колота А.М., Назарову Г.В., Грішнову О.А., Пушкар З.М., Шушпанова Д.Г., Шкільняка М.М. та ін.

Незважаючи на значну кількість монографій, наукових статей і робіт, присвячених цьому питанню, немає єдиної точки зору щодо поняття «система

стимулювання персоналу». Це пов'язано, на наш погляд, з тим, що кожна компанія має свою специфіку, стосовно роботи з персоналом, управління та їх методів стимулювання.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-практичних основ мотивації персоналу, аналіз мотиваційних процесів та їх вплив на працівників організації, пошук варіантів щодо підвищення результативності забезпечення розвитку персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити суть і особливості стимулювання персоналу;
- охарактеризувати сучасні методи та підходи до мотивації праці персоналу;
- дослідити діяльність ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007";
- розкрити HR-аналітику в плануванні персоналу досліджуваного підприємства;
- провести моніторинг наявної системи мотивації працівників персоналу досліджуваного підприємства;
- висвітлити зарубіжний досвід стимулювання персоналу;
- запропонувати заходи з удосконалення мотиваційного середовища ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007"

Об'єкт дослідження – процес мотивації діяльності персоналу ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007"

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивування трудової діяльності працівників товариства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Суть і особливості стимулювання персоналу

Стимулювання праці відіграє значну роль у досягненні високих результатів у трудовій діяльності працівників на підприємствах. Вчені підкреслюють, що це складова системи управління персоналом, яка спрямована на задоволення як особистих потреб працівника, так і загальних цілей підприємства [16]. Оскільки потреби та інтереси працівника лежать в основі його трудової діяльності, де матеріальні аспекти важливі, створення умов для тривалих мотивів трудової діяльності передбачає визнання працівника через справедливу матеріальну винагороду, сприяння його професійному росту та оцінку його здібностей і результатів праці.

Кожен працівник має свої особисті мотиви та стимули для щоденного виконання завдань, додатково до умов, створених на підприємстві. Тому аналіз поведінки працівників потребує використання знань, поєднаних із досвідом, професійними навичками, рівнем освіти, психологічним та матеріальним станом тощо.

Для розуміння того, як керівнику працювати з мотивованим персоналом, потрібно почати з визначення понять "мотивація" та "стимулювання персоналу", які можуть бути застосовані на підприємстві для ефективного управління та підвищення рівня інноваційності. Також важливо визначити, які саме стимули працюють на підприємстві (див. рис. 1.1).

В сучасних наукових дослідженнях, як вітчизняних, так і зарубіжних, існує недостатньо повний огляд теми, що розглядає логічний зв'язок між мотивацією та стимулюванням персоналу, а також вплив застосування засобів стимулювання на підвищення мотивації працівників для досягнення високої продуктивності на підприємстві. Це є важливим фактором, який впливає на кінцеві результати виробництва, отримання прибутку та формування конкурентної переваги

підприємства. Все це в цілому визначає ефективність ведення інноваційної діяльності підприємством.

Наукові дослідження повинні активніше звертати увагу на вивчення зв'язку між мотивацією та стимулюванням персоналу, враховуючи вплив різних методів стимулювання на внутрішню мотивацію працівників. Розуміння та налагодження цього зв'язку може мати суттєвий вплив на підвищення продуктивності та результативності підприємства через залучення працівників до більш високопродуктивної та інноваційної праці. Такий підхід дозволить підприємствам ефективніше управляти своїм персоналом та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному середовищі бізнесу.



Рис. 1.1. Стимули трудової діяльності

Примітка. Наведено на основі [23]

Мотивація виникає з внутрішніх потреб і прагнень, що формуються протягом часу, стаючи результатом історії та досвіду кожного працівника. Це внутрішня сила, яка направляє особистість до досягнення цілей і задоволення потреб.

З іншого боку, стимулювання використовує засоби зовнішнього впливу, такі як фінансові винагороди, премії, можливості для розвитку та інші позитивні стимули, щоб підштовхнути працівника до певних дій або досягнень.

Хоча обидва поняття спрямовані на підвищення продуктивності та результативності праці, вони різняться у своїх джерелах та механізмах впливу на працівника. Мотивація виходить із внутрішніх переконань та потреб, тоді як стимулювання оперує зовнішніми факторами, щоб стимулювати бажану діяльність чи результати. Обидва аспекти є важливими для досягнення високої ефективності й задоволення працівників на робочому місці.

Наведене вище можливо визначити простою формулою, що відображена на рис.1.2:



Рис.1.2 Формула мотиву

Примітка. Наведено на основі [16]

Вже з самого початку суспільного виробництва люди намагалися розгадати мотиви та впливати на трудову мотивацію. Вчені як зі світовим ім'ям, так і вітчизняні, приділяли увагу проблемам мотивації та стимулювання персоналу. Вони, аналізуючи історичний досвід поведінки людей, виявили, що на початкових етапах формування теорій мотивації було використано звичайні стимули, такі як примус, матеріальні та моральні заохочення.

Ці теорії, деякі з яких актуальні й досі, включають:

- Теорію "батоба і пряника" Дж. Бенгема, що покладає акцент на простоту мотиваційних факторів, спрямованих на досягнення поставлених цілей;

- Теорію "наукового управління" Ф. Тейлора, який пропонував оплату праці в залежності від виробленої продукції;

- Концепції "освіти службовців", "паритетного управління", "групового рішення", "гуманізації праці", які визначали структуру ідеального управління на підприємствах;

- Теорію потреб "Х" та "Y" Д. МакГрегора;

- Теорію "2" В. Оучі;

- Теорію людських потреб А. Маслоу у формі піраміди, яка розрізняла первинні (фізіологічні) та вторинні (приналежність, самоповага, самореалізація) потреби;

- Теорію характеристик праці Р. Хекмана та Г. Олдхема, де були визначені ключові чинники, що мотивують людину до праці.

У свою чергу, Г. Емерсон не зводив винагороду тільки до грошових виплат, а розглядав і соціальні поступки роботодавців як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників. Вагомий внесок у дослідження мотивації та стимулювання людини в рамках підходу, який розглядає тільки людину, а не людину і тварину, зробив К. Левін.

В свою чергу, прихильниками змістовної теорії праці, до яких відносять К. Альдерфера, Ф. Герцберга і Д. МакКлелланда, доводили, що вивчення потреб людини є основним мотивом їх діяльності. До процесійних теорій відносять теорію очікувань або модель мотивації за В. Врумом, теорію справедливості Дж.С. Адамса, теорію або модель Л. Портера - Е. Лоулера. В якості основної ідеї мотивації Л. Фестінгер розробив теорію соціального порівняння.

В. Скіннер в теорії підкріплення доводив залежність людської поведінки від оточуючого середовища. Дослідження Р. Лайкерта показали, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації, наявність лідерських, організаторських і комунікативних якостей.

У свою чергу, Г. Саймон пов'язував мотивацію з індивідуальним сприйняттям праці, а саме: чи є вона способом самореалізації особистості, чи перетворюється на рутинну діяльність, яка знищує людину. У дослідженні проблем мотивації Е. Шейн висунув концепцію організаційного розвитку й організаційної культури.

Цікаво, як учені розглядали роль культурно-мотивованих норм у визначенні поведінки людей. Ф. Тромпенарс та С. Хемпден-Тернер розглядали цей аспект, а Теорія Орієнтації на Працю, розроблена Д. Голдторпом та Д. Локвудом, підкреслює значення цілей учасників організації та їхнього бажання досягти внутрішнього задоволення від роботи, а також інструментальних методів підвищення фінансової винагороди.

С. І. Барнард та Т. Парсонс, зокрема, звертали увагу на рівновагу між стимулюванням активності колективу та реальним внеском у досягнення цілей. Вони враховували "типові перемінні діяльності" та акцентували увагу на співвідношенні між "досягнутим" та орієнтацією на особистісні характеристики.

Ці дослідження принесли важливі висновки щодо сутності мотивації та стимулювання персоналу, методів оцінювання трудового потенціалу, та засобів підвищення результативності працівників для успішного управління підприємством.

Варто зазначити, що терміни "мотивація" і "стимулювання" не завжди мають однакове значення для вчених з різних країн, що може викликати певне непорозуміння. Тим не менше, їх використання в контексті суміжних понять сприяє досягненню максимально позитивного ефекту для підприємства. Таке злагоджене використання потребує додаткових досліджень, щоб чітко визначити наукові підходи до мотивації та стимулювання персоналу для ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності.

Дослідження процесу мотивації залишається актуальною та складною темою для вивчення протягом багатьох років. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених приділяли увагу цьому питанню (див. таблиця 1.1).

Мотивація, як складний процес, викликає різноманітні підходи в трактуванні свого змісту. Різні автори визначають її як сукупність мотивів, стимулів або внутрішніх та зовнішніх чинників, або ж розглядають як процес, який підштовхує особистість до певних дій.

Це різноманіття поглядів науковців підтверджує складність процесу мотивації та показує, що його ефективність оцінюється через результати діяльності працівників підприємства.

Дослідження трактувань поняття «мотивація»

№	Автор	Визначення
1.	Балабанова Л.В.	Мотивація – прагнення працівників задовольнити особисті потреби через трудову діяльність.
2.	Гончар Г.О.	Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруженням між потребами і можливістю їх задоволення.
3.	Занюк С.С.	Мотивація – сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
4.	Колот А.М.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих й організаційних цілей.
5.	Крушельницька О.В.	Мотивація – довготерміновий вплив працівників із метою зміни за заданими параметрами структури цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.
6.	Терещенко Д.А.	Мотивація – процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси потреби та захоплення.
7.	Тужилкіна О.В.	Мотивація – фактор, який забезпечує досягнення фірми: внутрішнє спонукання до діяльності, виходячи з бажань інтересів, позиції робітника.
8.	Чебан А. А.	Мотивація – прагнення працівників задовольнити власні потреби через трудову діяльність.
9.	Шаповал О. А.	Мотивація – запланований процес в організації з метою підвищення результативності роботи працівників.
10.	Шура Н. О.	Мотивація – вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов праці.

Примітка. Згруповано автором і наведено за [4;9; 12; 16; 17; 43; 44; 46; 48; 52]

Основні завдання мотивації праці персоналу на підприємстві зображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Основні завдання мотивації праці персоналу

Примітка. Складено автором на основі проведених досліджень

«Система мотивації для персоналу може бути дієвою лише за умови застосування сучасних форм і методів стимулювання праці. Розроблений продуктивний процес мотивації діяльності працівників повинен формувати належність до конкретного підприємства. Форми стимулювання трудової поведінки підлеглих на підприємстві, зображені на рисунку 1.4» [6]

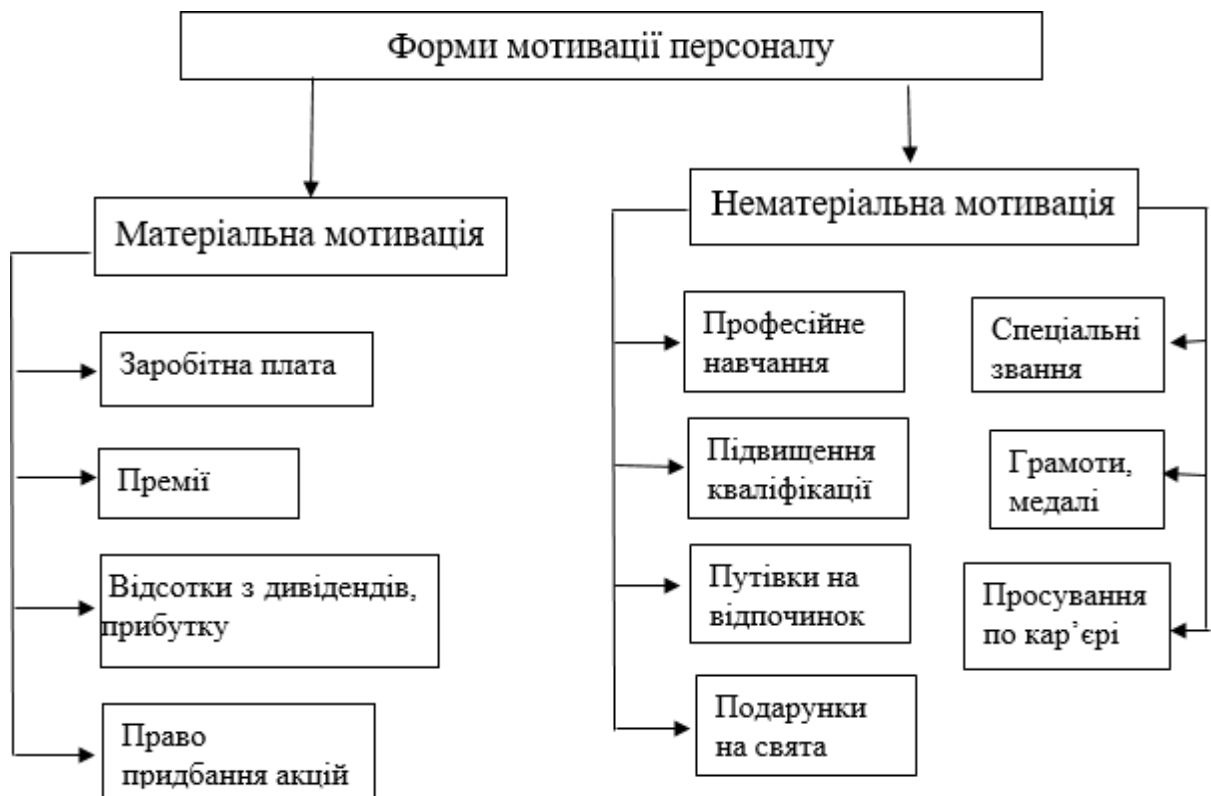


Рис. 1.4. Форми мотивації праці персоналу

Примітка. Складено автором за [6]

«Матеріальна мотивація в організації проявляється через систему оплати праці працівників. Мотивування матеріальним способом спрямоване на те, щоб задовольнити грошову потребу працівників, тобто в одержанні вищої зарплати за рахунок покращення особистої майстерності, підвищення власного рівня та кар'єрний ріст. Тому чим вищий зарібок буде отримувати співробітник, тим більше в нього буде прагнення якісно виконати роботу» [16]. Як уже зазначалося вище, основою матеріальних заохочень є заробітна плата, яка збільшується за рахунок додаткових виплат, які схематично зображені на рис.1.5.

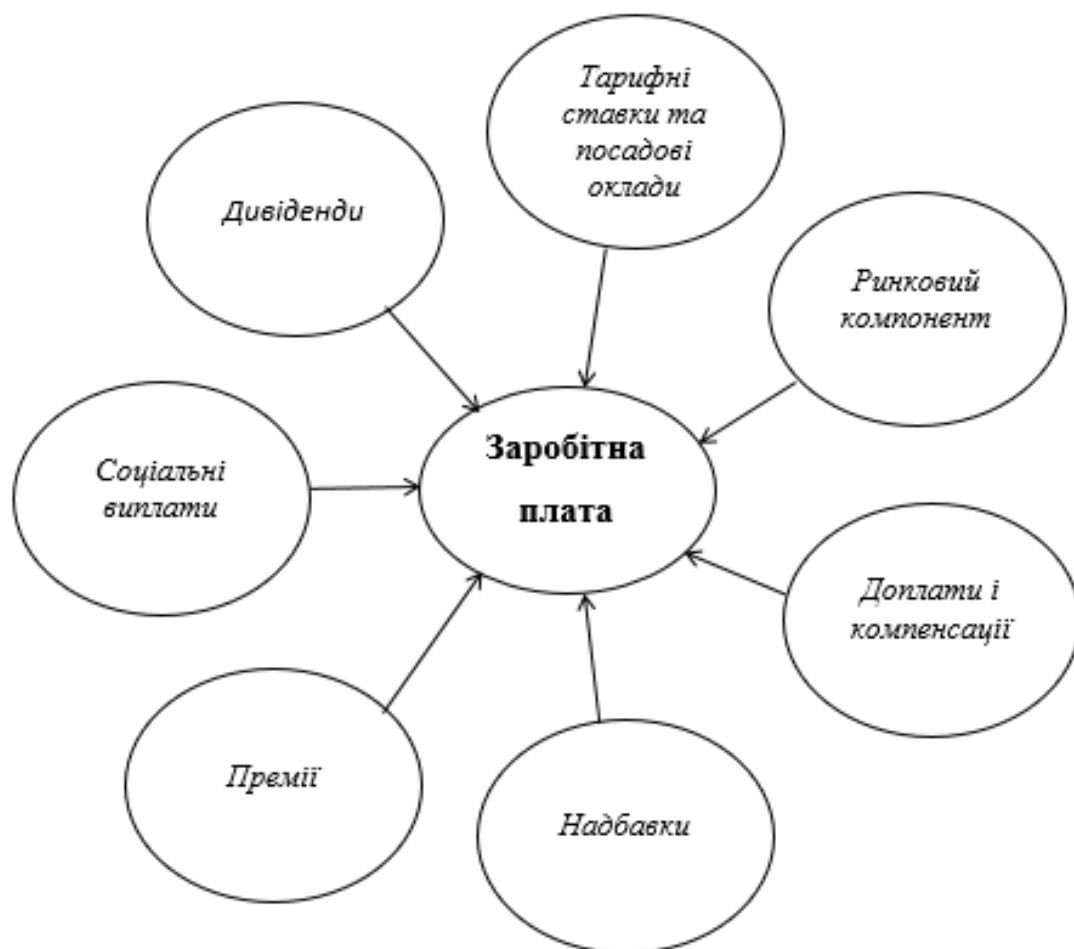


Рис.1. 5. Виплати, які включаються до заробітної плати

Примітка. Складено автором за [16, с.123]

Тобто, матеріальне стимулювання охоплює використання матеріальних санкцій, таких як штрафи за низьку якість товарів або послуг. Зокрема, матеріальна мотивація відображає бажання отримати гідне фінансове

забезпечення та покращення рівня життя. Очікування підвищення фінансового благополуччя змушує людину збільшувати свій трудовий внесок, підвищувати якість та результативність праці.

У той же час, процес стимулювання охоплює вплив на трудову діяльність шляхом створення умов, які мають індивідуальне значення для працівника. Цей підхід включає як зовнішні, так і структурні компоненти трудової ситуації. Ця стратегія спрямована на створення сприятливих умов для задоволення потреб працівників і одночасно на забезпечення необхідної трудової активності, яка є важливою для успішного функціонування та розвитку підприємства. Таким чином, відбувається взаємний обмін у вигляді активності та умов для праці.

1.2. Методологія та практика побудови системи стимулювання і мотивації персоналу

Українські керівники активно розробляють власні стратегії оцінки, стимулювання і мотивації персоналу, урахувуючи специфіку ситуацій. Стимулювання співробітників розглядається як ключовий елемент загальної системи управління персоналом, пов'язаний з усіма іншими її складовими. Цей підхід підкреслює, що успіх організації на ринку залежить від людського фактору.

У програму управління персоналом включаються такі елементи, як планування кадрового резерву, професійна підготовка, оцінка робочих місць та результатів праці, тренінги для керівного персоналу та інші напрямки розвитку персоналу.

При створенні системи стимулювання важливо керуватися такими принципами:

- Комплексність – врахування організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних факторів.
- Системність – створення збалансованої системи, що дозволяє ефективно взаємодіяти між її елементами на користь організації.

- Регламентация – установлення правил та контроль їх дотримання. Важливо відрізняти області, де потрібне суворе дотримання правил, від тих, де співробітники мають вільність дій та можуть проявляти ініціативу.

- Спеціалізація – закріплення за підрозділами та окремими співробітниками певних функцій для підвищення продуктивності, ефективності та якості роботи.

- Стабільність – забезпечення сталості колективу, відсутність ротації кадрів та чіткої постановки завдань перед колективом для нормального функціонування підприємства при будь-яких змінах.

Впорядкування системи стимулювання праці включає кілька послідовних етапів:

1. Вибір форм і систем заробітної плати - це початковий крок при організації стимулювання праці персоналу.

2. Побудова тарифної системи заробітної плати - важливий етап у впорядкуванні стимулювання праці, особливо на підприємствах з працівниками різної кваліфікації та різною складністю виконуваних завдань. (рис 1.6.)

Побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності має на меті посилення трудової мотивації персоналу.

До методів додаткового стимулювання можна віднести:

- Цінні подарунки : матеріальні бонуси, подарунки, що є винагородою за досягнення чи високі результати.

- Моральні заохочення : похвали, визнання зусиль чи досягнень працівника з боку керівництва чи колег.

- Відгули, додаткові відпустки : можливість додаткових вихідних чи відпусток для підвищення балансу між роботою та особистим життям.

- Пайова участь персоналу в прибутку : надання працівникам можливості отримувати частку прибутку компанії.

- Продаж акцій компанії : можливість працівників придбати акції компанії як спосіб зацікавленості в її успіху.



Рис. 1.6 Система матеріального стимулювання праці на підприємстві

Примітка. Складено на основі [23]

Сучасні організації використовують різноманітні методи та підходи для мотивації свого персоналу.

Основні стратегії мотивації персоналу відображені на рисунку 1.7



Рис.1.7. Основні стратегії мотивації персоналу

Ви описали широкий спектр методів та стратегій мотивації праці персоналу. Ось як це можна узагальнити:

1. Фінансова мотивація : Зарплати, бонуси, премії за досягнення цілей.
2. Професійний розвиток : Тренінги, можливості навчання, програми кар'єрного зростання.
3. Робоча атмосфера : Створення позитивної корпоративної культури та комфортного робочого середовища.
4. Гнучкі умови праці : Можливість гнучкого робочого графіку та дистанційної роботи.
5. Визнання та похвала : Нагородження за високі результати та індивідуальні досягнення.
6. Участь у прийнятті рішень : Можливість працівників брати участь у прийнятті рішень та спільних проектах.
7. Баланс роботи та особистого життя : Збереження балансу між роботою та особистим життям.

Ці методи можуть застосовуватись окремо чи в поєднанні, враховуючи потреби та характеристики конкретної організації та персоналу.



Рис.1.8. Сучасні методи мотивації праці персоналу

Примітка. Наведено за [46]

Керівники повинні використовувати різні методи матеріальної мотивації, тобто, крім заробітної плати, повинні бути грошові виплати (премії) за результатами роботи або спеціальні індивідуальні нагороди як визнання цінності того чи іншого працівника організації.

Мотивація праці має багато переваг для якісної та продуктивної роботи співробітників і для самої організації.

Основні переваги:

1. Підвищення продуктивності. Мотивовані співробітники частіше досягають високих результатів у своїй діяльності. Підвищення ефективності та продуктивності завдяки кращому виконанню завдань.

2. Мотивовані співробітники рідше відчувають проблеми через незадоволеність роботою або низьку мотивацію.

3. Збереження кадрів. Створення мотивуючої атмосфери для співробітників допомагає зменшити плинність кадрів і зберегти досвідчений персонал.

4. Підвищення якості роботи. Висока мотивація сприяє більшій самодисципліні, більшій пильності та більшій увазі до деталей, що веде до покращення якості виконуваної роботи.

5. Створіть позитивну корпоративну культуру. Мотивація допомагає створити позитивну та вдячну атмосферу в команді. Взаємодія в мотивованому середовищі може підвищити ефективність командної роботи.

6. Залучення до прийняття відповідальності. Вмотивовані працівники з більшою ймовірністю візьмуть відповідальність за власні дії та результати.

7. Підвищення креативності та інновацій. Висока мотивація може стимулювати творчий підхід до вирішення завдань і сприяти появі нових інновацій.

8. Скорочення витрат на навчання та адаптацію. Забезпечення високої мотивації може зменшити потребу в постійному навчанні нового персоналу, оскільки це допомагає зберегти досвідчений персонал.

Загалом, ефективна система мотивації праці є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації. На рисунку 1.9. подано класифікацію факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці.



Рис. 1.9 Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці

Примітка. Наведено за [43]

Якщо розроблена в організації система мотивації суперечить особливостям

поведінки реальних співробітників, необхідно або коригувати систему, або міняти співробітників. Спроби нав'язати стимули «зверху» без урахування існуючої організаційної культури неефективні.

Що стосується стимулювання, то на підприємстві, де заробітна плата (незалежно від її розміру) є нижчою за середню для окремих категорій спеціалістів, не відповідає прожитковому мінімуму, де немає організаційної структури та порядку, де навантаження на персонал перевищує оптимальний, тобто на підприємстві, де немає передумов для нормальної роботи, жодна система мотивації не вплине на довгострокову перспективу. Швидше на порядку денному стоїть питання усунення основних демотивуючих факторів.

Розглядаючи форми і методи стимулювання, а також намагаючись окремо вирішити проблеми розвитку і вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звернути увагу на те, що при формуванні «системи взаємозв'язку мотивації і стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої ж важливої, як праця, відтворювальної ланки, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві повинна супроводжуватися врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є сформованість і дієвість усіх груп стимулювання..

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»

Підприємство ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" на ринку України працює з 2007 року. Дата реєстрації 06.11.2007 за юридичною адресою Україна, 1, місто Київ, вулиця Ярослава Галана, будинок 2 А. Код ЄДРПОУ35525452.

«Розмір статутного капіталу складає 46 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 29.10.2023 стан організації - не перебуває в процесі припинення. Керівником підприємства є Сушко Олексій Петрович. Бухгалтер - Воєвода Лілія Юріївна» [41] .

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань контрагент 35525452 на 29.10.2023 має таку повну офіційну назву ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007".

«Види діяльності підприємства:

- електромонтажні роботи
- компанії які вирощують зернові культури
- вирощування однорічних і дворічних культур
- допоміжна діяльність у рослинництві
- післяурожайна діяльність
- інші будівельно-монтажні роботи
- оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин
- надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
- надання в оренду будівельних машин і устаткування
- оптова торгівля машинами та устаткуванням
- надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії

- технічні випробування та дослідження
- будівництво житлових і нежитлових будівель
- будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій» [41].

ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" виконує повний комплекс електромонтажних робіт:

- проектування;
- електромонтаж;
- електровимірювання;
- блискавкозахист під час здійснення нового будівництва, ремонту або реконструкції об'єктів;

– виконує повний комплекс проектних робіт з електропостачання і блискавкозахисту будь-якого рівня складності, а також розробку окремих розділів проектної документації.

За домовленістю з замовником надає проектну документацію на узгодження і експертизу, здійснює авторський і технічний нагляд за виконанням робіт згідно проекту.

Організаційна структура ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" подана на рисунку 2.1.

«ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007 виконує електромонтажні роботи будь-якого рівня складності як за власними проектами, так і за проектами, наданими замовником» [41].

«Внутрішні електромонтажні роботи включають:

- монтаж водно-розподільчих, розподільчих, групових щитів, іншого комутаційного устаткування;
- внутрішнє електроосвітлення;
- прокладка розподільчої силової мережі;
- монтаж і підключення силових і слабкострумних розеток, вимикачів, іншого інсталяційного устаткування;
- монтаж теплих підлог;

- монтаж, ремонт і реконструкція трансформаторних підстанцій, розподільчих пунктів і пристроїв до 35 кВ;
- монтаж, ремонт, реконструкція повітряних і кабельних ліній електропередачі до 35 кВ;
- монтаж систем АСКОЕ (автоматизована система комерційного обліку електроенергії);
- прокладання слабкострумівих комп'ютерних, телефонних і телевізійних мереж, кабелів управління та диспетчеризації» [41].

«Зовнішні електричні мережі включають в себе:

- монтаж зовнішнього та рекламного освітлення;
- монтаж зовнішніх мереж автономного живлення;
- монтаж навігаційного і сигнального обладнання;
- монтаж зовнішніх слабкострумівих мереж: зв'язку, сигналізації, диспетчеризації, інформаційних, радіо, телебачення» [41].

Грамотне проектування і монтаж електричних мереж вимагає достатнього рівня професіоналізму і знання безлічі нюансів.

«ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007 є учасником 57 закупівель, переможцем у 45 закупівлях на суму 228,55 млн.грн , має підписаних 40 договорів на суму – 207,44 млн. грн.» [55].

ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» виконує повний комплекс робіт з проектування та монтажу систем «блискавкозахисту та заземлення:

- обстеження об'єкту;
- підготовка технічного завдання на розробку проектної документації;
- погодження та проходження експертизи проектної документації;
- монтаж системи;
- підготовка виконавчої документації;
- здача в експлуатацію» [18].

«Переваги підприємства у порівнянні з конкурентами це:

- висока якість;
- помірні ціни;
- підбір оптимальної пропозиції по обладнанню під бюджет замовника, розрахунок декількох цінових варіантів – безкоштовно;
- досвід виконання робіт різного рівня складності;
- безпечне виконання робіт;
- спеціалісти високого рівня кваліфікації;
- наявність ліцензій і дозвільних документів;
- гарантія на роботи 12 місяців;
- післягарантійне обслуговування» [55].

Професійні електромонтажники з великим практичним досвідом керують роботами, які виконуються під наглядом досвідчених інженерно-технічних працівників. Підприємство ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" заробило 27 515 200 гривень. Фінансову звітність підприємства можна знайти у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансова звітність ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007"

	2022	2021
Дохід	27 515 200 грн	27 515 200 грн
Чистий прибуток	2 401 600грн	2467500грн
Активи	45324 200грн	62446500грн
Зобов'язання	36800200грн	61843400 грн

Примітка. Наведено за [56; 54]

ТОВ надає широкий спектр послуг та товарів у сфері електротехніки, включаючи проектування, постачання електроенергії, монтаж освітлення та електрообладнання, розробку зовнішніх інженерних мереж, налаштування систем живлення, проведення пусконаладжувальних та вимірювальних робіт, а також локацію для кабельних ліній. Крім того, вони забезпечують послуги з блискавкозахисту та заземлення, і впроваджують системи автоматизованого контролю та обліку енергоспоживання. На 1 жовтня 2023 року на підприємстві працює 21 співробітник.

2.2. HR-аналітика в плануванні персоналу

Керівництво ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" активно стимулює підвищення кваліфікації свого персоналу на всіх рівнях. Починаючи з розробки кар'єрних планів для працівників усіх відділів, компанія сприяє стабільності колективу, сприяє адаптації нових працівників та стимулює бажання здобувати нові професійні навички.

Наголос ставиться на досягнення конкретних завдань для успішності на посаді. Важливо, щоб співробітники не лише використовували наявні можливості, але й продемонстрували свої знання, навички та відповідальність для особистого і професійного зростання.

Компанія акцентує увагу на підборі молодих, амбітних фахівців, що мають бажання розвивати свою кар'єру. Протягом останніх двох років вони активно залучали студентів для стажування та роботи на громадських засадах. Ці молоді люди вражали своєю креативністю, зацікавленістю та відповідальністю, брали участь у різних заходах і ознайомлювалися з усіма аспектами роботи підприємства. Це дозволило як керівникам, так і самим кандидатам на вакансії краще розуміти специфіку та складності роботи, порівнювати очікування з реальними завданнями компанії та її колективу, а також планувати свою кар'єру.

Зважаючи на важливість підвищення кваліфікації працівників для підприємства, оцінка ефективності навчальних програм стає ключовим елементом управління. Витрати на навчання розглядаються як один з головних інструментів для збільшення продуктивності діяльності.

Важливо створити позитивне ставлення до планованого навчання серед персоналу. Для досягнення цієї мети важливо чітко регламентувати тривалість та формат навчання відповідно до Положення про професійне навчання персоналу. Такий підхід допомагає забезпечити системність та належний контроль над процесом навчання, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищенню професійного рівня колективу. Зараз професійне навчання на підприємстві представляє собою системний, «безперервний процес:

- ✓ індивідуалізація програм навчання;

- ✓ застосування активних методів;
- ✓ навчання в мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- ✓ підготовка програм підвищення кваліфікації;
- ✓ підпорядкованість навчання вирішенню загальних і кадрових завдань підприємства» [32].

Підвищення кваліфікації у ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" спрямоване на поетапне вдосконалення професійних знань та вмінь персоналу. Оскільки учасники вже мають певний досвід, навчання орієнтується на надання корисної та актуальної інформації, спрямованої на оптимізацію їх поточної діяльності.

Програми навчання спрямовані на підтримку та покращення професійного рівня через проведення професійних курсів та спеціалізованих навчальних програм. Це відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розвиток управлінських процесів та нові можливості у сфері діяльності компанії.

Процес підвищення кваліфікації має бути комплексним, диференційованим та неперервним для ефективного розвитку персоналу.

У компанії тривалість стажування визначається з урахуванням конкретних цілей кожного стажування. Навіть за умов військового конфлікту, 4 працівники, включаючи керівництво та фахівців з безпеки праці, отримали підвищення кваліфікації через участь у тематичних семінарах у Центральному міжрегіональному управлінні Державної служби з питань праці. Це свідчить про важливість постійного навчання та розвитку у вашій компанії, навіть у складних обставинах.

Метою підвищення кваліфікації є забезпечення ефективного виконання нових завдань, підвищення гнучкості та придатності до інновацій, професійний ріст, освоєння нових знань і адаптація до новітніх технологій. Цей процес є широко використовуваною формою професійного навчання, бо він доступніший, цілеспрямований та менш часово витратний, ніж початкова підготовка.

«ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" організовані різні «напрямки підвищення кваліфікації для працівників апарату управління та адміністрації:

- стажування;
- проведення науково-теоретичних та практичних конференцій, семінарів;
- вивчення, узагальнення та впровадження передового зарубіжного досвіду» [15].

Самоосвіта є потужним інструментом для отримання знань, оскільки вона базується на особистому досвіді, вивченні літератури, спостереженні та аналізі власних і колегів дій, а також постійному пошуку складніших завдань. Для професійного зростання керівників та спеціалістів важливе значення має набуття знань поза робочим місцем через практичні ситуації, участь у семінарах та конференціях. Нові аспекти засвоюються через практичну допомогу на семінарах, спрямованих на комп'ютеризацію та роботу з клієнтами.

У сучасних умовах підбір персоналу стає важливим елементом успіху компанії, оскільки якісний результат роботи залежить від відповідності працівника його робочому місцю. Заступник директора займається організацією цього процесу, ретельно досліджуючи психологічні та професійні якості кандидатів, їхню кваліфікацію, особистість, здібності та інтереси.

У компанії використовуються два методи набору персоналу: внутрішній та зовнішній. Внутрішній набір відбувається в межах компанії, коли вакантні посади заповнюються власними співробітниками, наприклад, при їхньому переведенні на нові вакансії.

Зовнішній набір означає пошук кандидатів на вакантні посади поза колом поточних працівників компанії. Цей метод дозволяє залучати нових фахівців із різним досвідом та знаннями зовнішніх джерел.

Зазвичай, зовнішні ресурси стають доступнішими через обмеженість внутрішніх ресурсів компанії. У зв'язку з цим переміщення працівника на нову посаду може призвести до вільної вакансії, яку можна заповнити за допомогою зовнішнього набору персоналу.

Щоб знайти нового працівника, «заступник директора підприємства використовує такі джерела:

- засоби масової інформації - використання медійного простору забезпечує максимальне охоплення можливих претендентів та відносно малі фінансові витрати. У даному випадку успіх заходу в більшій мірі залежить від наступних показників: тираж та періодичність виходу видання, якщо це є друкований засіб, популярність і відвідуваність сайту, простота у використанні й реєстрації. При обранні цього способу відбувається надходження великої кількості надходжень резюме кандидатів на вакантну посаду;
- за рекомендацією – якщо звернутися до співробітників з проханням знайти людину, що підходить на вакантну посаду, це може привести до компанії претендентів, за яких є, кому поручитися;
- само ініціативні здобувачі – це кандидати, які пропонують себе, не претендуючи на якусь конкретну посаду. Такі кандидати самі дзвонять в ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007, відправляють свої резюме і цікавляться вакансіями» [55].

Заступник директора ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" керується рядом принципів під час відбору персоналу:

1. Фокус на сильних сторонах: Орієнтація на сильні риси особистості кандидата, знаходження людей, які найбільш підходять для конкретної посади, а не пошук ідеального працівника, що може бути не реалістичним.

2. Потреба в новому персоналі: Відмова від найму нових працівників, якщо немає відповідних потреб або вакансій у компанії.

3. Відповідність вимогам: Забезпечення відповідності кандидата вимогам посади щодо освіти, досвіду, особистих якостей та інших критеріїв.

4. Кваліфікованість, але не перекваліфікованість: Орієнтація на кандидатів із високою кваліфікацією, проте не перевищення потреб вакансії.

5. Критерії відбору: Визначення основних критеріїв відбору: освіта, досвід, професійні якості, характер та потенційні можливості.

У процесі підбору кандидатів і перевірки їх відповідності функціональним

обов'язкам застосовуються такі кроки:

1. Аналіз заяв і документів: Вивчення поданої інформації щодо конкретних робочих місць та посад.

2. Оцінка попередньої роботи: Аналіз документів та інформації про попереднє місце роботи, рекомендації, анкетне опитування.

3. Співбесіда: Особиста зустріч з кандидатом для дізнання про його досвід та фаховість, мотивацію, причини звільнення, очікування від нового місця роботи.

4. Тестування: Проведення тестів для оцінювання відповідності кандидата вимогам посади.

5. Оформлення на робоче місце: У разі підходу кандидата - складання характеристики, оформлення документації щодо прийому на роботу.

Адаптація персоналу – це процес плавного переходу працівника до нового робочого середовища, який включає в себе ознайомлення з колективом та новими обов'язками у виробничих умовах. Соціальна адаптація полягає у впорядкуванні співробітника в новому соціальному середовищі, у встановленні його взаємин з колективом, освоєнні нових ролей та правил поведінки, а також відчутті себе частиною професійної групи через прийняття групових норм і цінностей. Вона «проходить наступні етапи:

- взаємодія співробітника з колективом організації;
- прийняття і засвоєння норм і цінностей даного колективу;
- активні дії співробітника стосовно сформованим взаєминам у колективі з метою гармонізації своїх і колективних інтересів» [18].

Виробнична адаптація персоналу представляє собою двосторонній процес та результат перетворення функціонування та активності працівника під впливом нових вимог робочого середовища. Це також включає зміни у задоволенні потреб працівника та обмін інформацією між ним і організацією з метою сприяння їх взаємній ефективності та розвитку.

Однією з ключових мет кадрової політики ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» є забезпечення вчасного здійснення потреб підприємства у персоналі з відповідною компетентністю, що відповідає цілям та стратегії розвитку.

Професійна підготовка на підприємстві відповідає вимогам нормативно-правових актів у сфері професійної освіти, організації праці, та промислової безпеки, а також відповідає чинним положенням щодо підготовки кадрів на самому підприємстві.

У підприємстві впроваджуються нові форми підвищення рівня компетентності персоналу, такі як:

- Семінари для обміну знаннями, які ґрунтуються на внутрішній та зовнішній освіті;
- Курси з соціально-психологічного клімату;
- Програма «Школа майстрів».

«З метою виконання вимог міжнародного стандарту EN 9100 проводиться навчання для керівного персоналу в рамках затвердженої програми Курсів підвищення кваліфікації для фахівців і керівників» [4].

Одним з напрямів кадрової політики ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» є процес безперервного навчання і розвитку персоналу з метою вдосконалення навичок і компетенцій працівників підприємства на основі планування та аналізу потреб персоналу в навчанні відповідно до стратегії розвитку підприємства. В ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» щорічно професійним навчанням охоплено 20% працівників.

На підприємстві приділяється значна увага розвитку персоналу, що «включає в себе:

- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації і перепідготовку;
- планування кар'єри» [15].

При виборі способів навчання для підвищення кваліфікації працівників, основна увага спрямована на те, як це навчання впливає на самого працівника. Основні принципи при цьому включають актуальність, участь працівників у процесі, повторення матеріалу та отримання поверненого відгуку. Компанія активно стежить за тим, щоб створювати сприятливу атмосферу для планування та проведення навчання.

«Працівників підприємства налаштовують на активну участь у програмі фахової підготовки і перепідготовки за рахунок:

- прагнення зберегти роботу, залишитися на займаній посаді;
- бажання одержати підвищення або обійняти нову посаду;
- матеріальної зацікавленості шляхом встановлення підвищеної оплати праці;
- вияву інтересу до самого процесу професійної підготовки;
- бажання професійного спілкування з іншими учасниками» [15].

Підвищення кваліфікації та перепідготовка - це процеси, що розширюють і поглиблюють вже наявні знання та навички працівника. Підвищення кваліфікації означає вдосконалення власної професії, в той час як перепідготовка включає освоєння нових професійних навичок та спеціалізацій. У практичному розумінні, підвищення кваліфікації має конкретні завдання: вони специфічні, спрямовані на отримання практичного досвіду та оцінювання в результаті навчання.

Розвиток професійної підготовки персоналу для стимулювання творчого підходу в роботі досягається через різноманітні форми навчання. Це може бути участь у курсах підвищення кваліфікації, навчання у магістратурі, участь у наукових конференціях, семінарах та самостійна самоосвіта. При цьому створення сприятливої атмосфери в колективі, сприяючи обміну досвідом, також стимулює творчість працівників.

Професійне навчання працівників ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» являє собою комплексний, неперервний процес, включає кілька етапів що представлено на рис. 2.3.

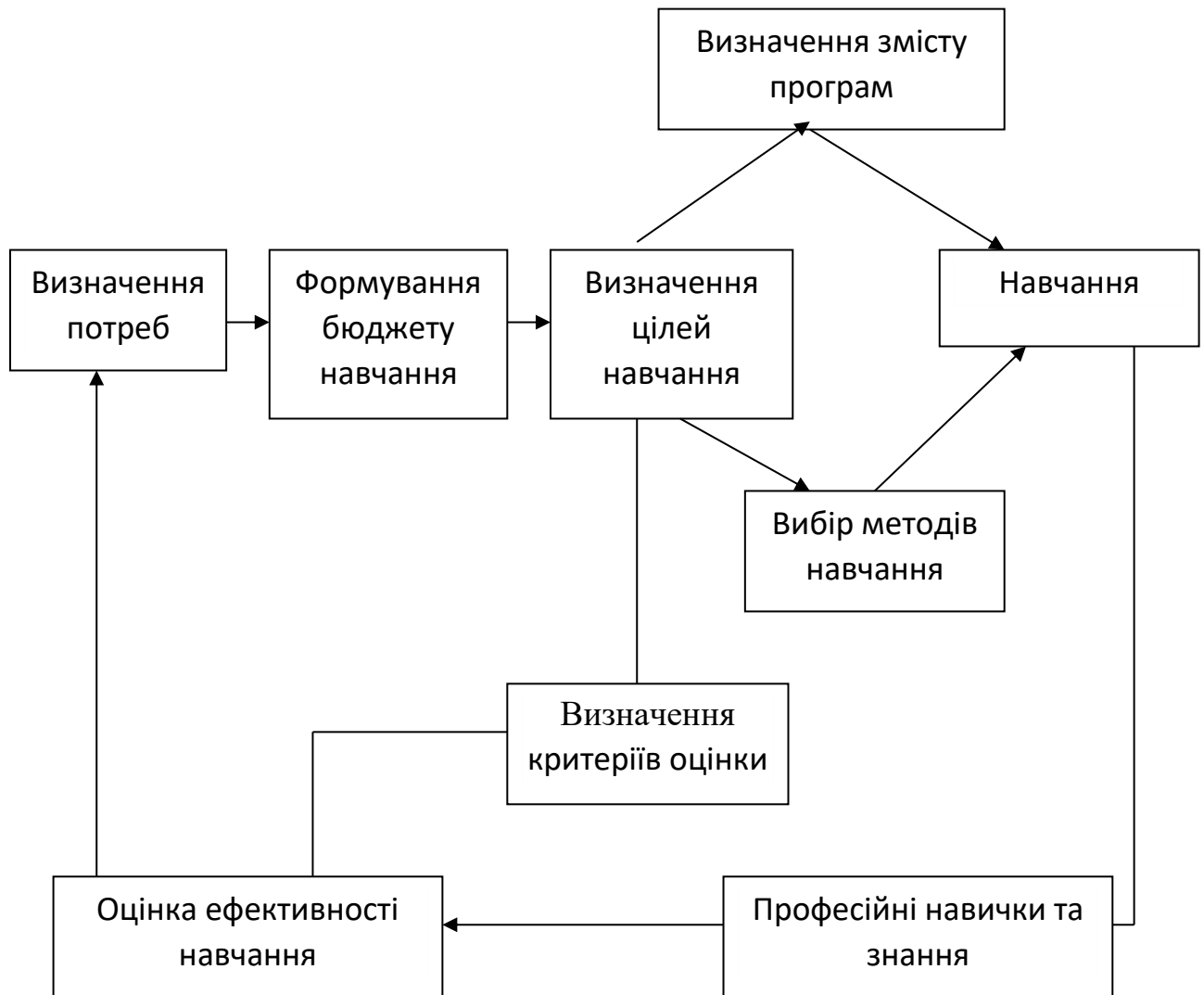


Рис. 2.3. Організація професійного навчання в ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007»

Примітка. Наведено за [4]

Методи професійного навчання, що застосовуються в ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007», поділяються на дві групи: навчання на робочому місці; зовнішнє навчання (рис.2.4, рис.2.5).

«На підприємстві склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів;

- навчання в мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства» [24].

Підвищення кваліфікації спрямоване на поступове удосконалення професійних знань, вмінь і навичок. Особливістю цього процесу є те, що учасники вже мають певний рівень знань та практичний досвід у своїй сфері, що дозволяє їм критично оцінювати навчальний матеріал. Вони активно бажають отримати конкретну і корисну інформацію, яка застосовуватиметься у їхній професійній діяльності.

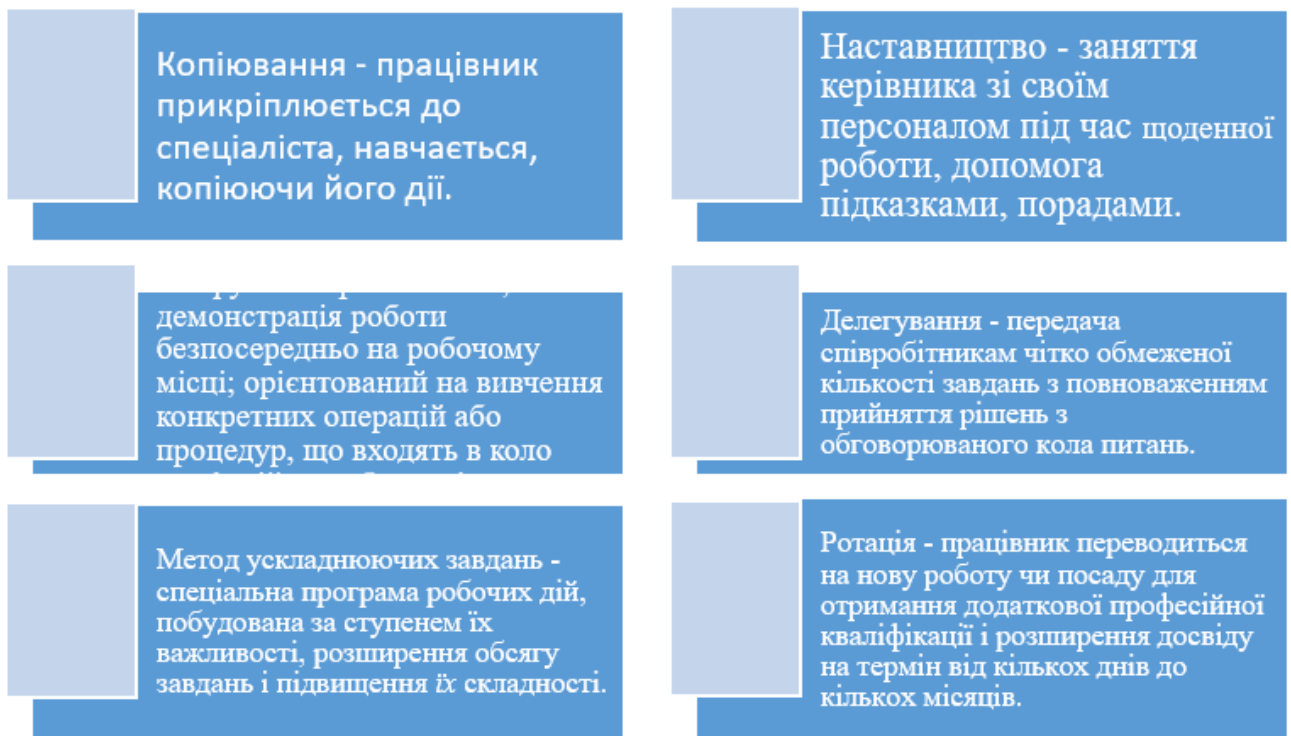


Рис. 2.4. Методи навчання персоналу на робочому місці ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007»

Примітка. Наведено за [5]

Підвищуючи кваліфікацію – персонал удосконалює професійний рівень, знання і уміння. В ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» методи навчання поза робочим місцем подано на рисунку 2.5.

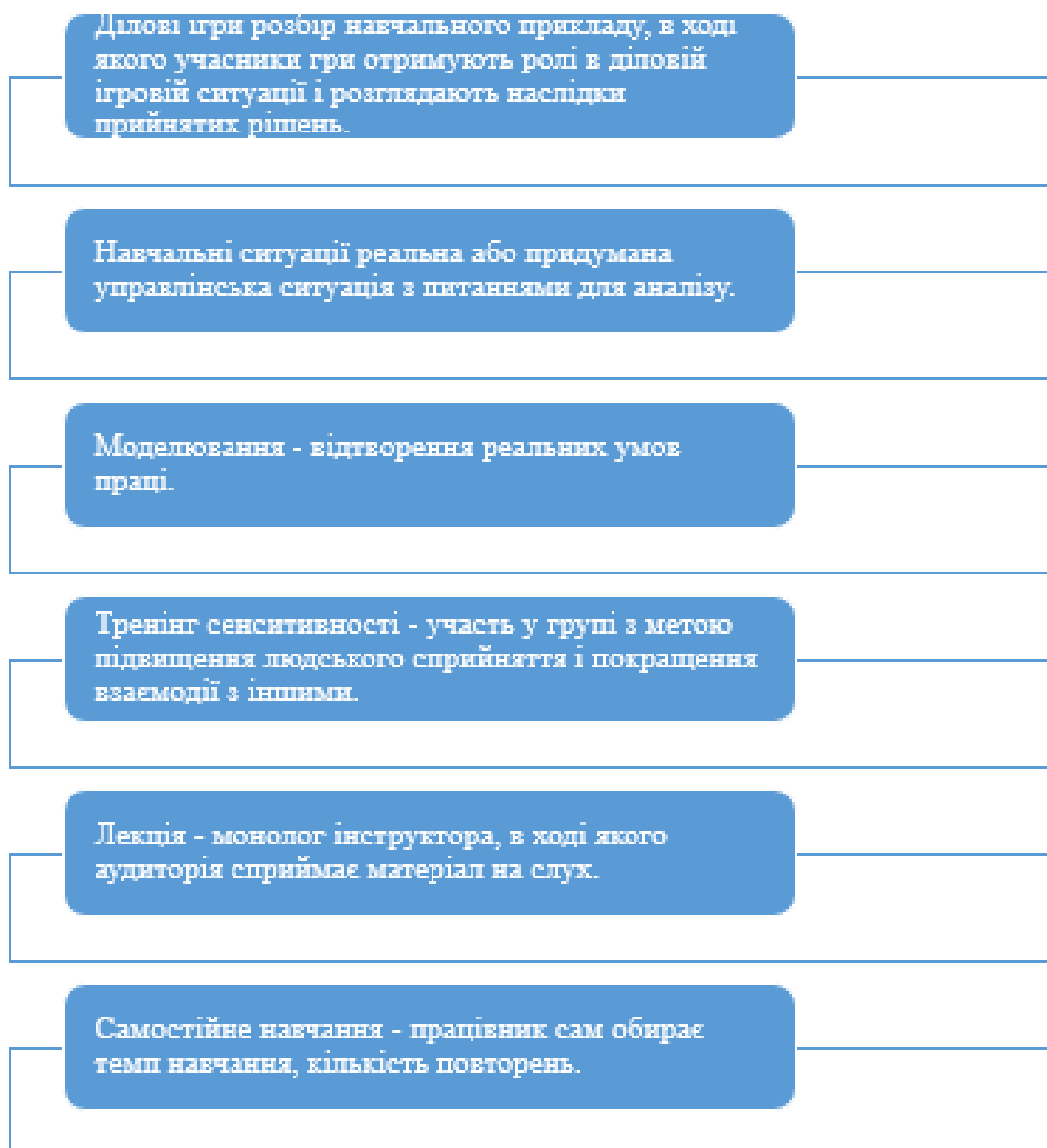


Рис.2. 5. Методи навчання персоналу поза робочим місцем в ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007»

Примітка. Наведено за [5]

Отримання високої якості професійного навчання для співробітників стає необхідним у зв'язку зі змінами як у зовнішньому оточенні, так і всередині організації. Покращення управлінських процесів та розширення сфери діяльності вимагають постійного оновлення знань та навичок працівників.

Підвищення кваліфікації має бути всебічним та адаптованим до потреб окремих груп працівників, і водночас – безперервним процесом.

Головною «метою підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;

- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- підвищення категорії і адаптація працівників до нових технологій»

[29].

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка.

В ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» «організовані різні напрямки підвищення кваліфікації персоналу:

- стажування на інших підприємствах;
- в міському центрі підвищення кваліфікації;
- проведення науково-теоретичних та практичних конференцій;
- постійно діючі курси підвищення кваліфікації;
- вивчення, узагальнення та впровадження передового досвіду зарубіжних країн» [28].

Самостійне опанування актуальної інформації через вивчення законодавства, спостереження за власними діями та діями колег, а також постійне ускладнення завдань – це ефективні методи навчання персоналу. Стажування, яке зазвичай проводиться під час переходу на нову посаду, є формою навчання на робочому місці. Тривалість стажування визначається підприємством відповідно до цілей та узгоджується з місцем, де відбувається стажування. Вони також підсумовують свої досягнення у вигляді звіту, який подається на колективний розгляд. Керівники та фахівці активно розвиваються за межами робочого місця, беручи участь у ділових іграх, тренінгах, семінарах та моделюванні практичних ситуацій.

Участь працівників ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» в процесі професійного навчання представлено на рис. 2.6.

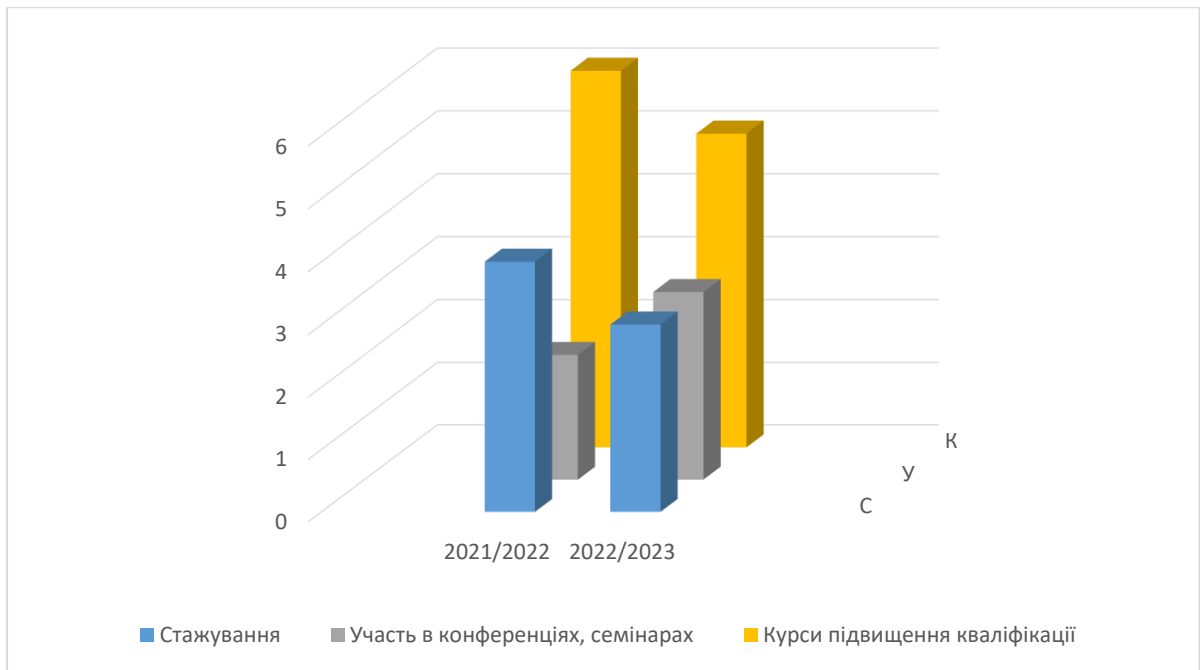


Рис.2. 6.Участь працівників ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» в процесі професійного навчання

2.3. Моніторинг системи мотивації персоналу ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007»

Проведений моніторинг системи мотивації персоналу в ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» дав можливість з'ясувати, «що винагороди за підсумками роботи за рік, джерела фінансування витрат на зазначені цілі і строки виплати винагороди здійснюються відповідно до Положення про винагороду працівникам за підсумками роботи за рік» [26].

«В ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007 виплату винагороди впроваджують для посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника товариства у підвищенні продуктивності праці, виконанні поточних планів підприємства та виховання у кожного працівника свідомого ставлення до виконання своїх обов'язків, дотримання трудової та виробничої дисципліни, а також для скорочення плинності кадрів» [26].

Критерії виплати винагороди. Рішення про виплату винагороди приймає керівник компанії при умові досягнення техніко-економічних показників, визначених у щорічному плані діяльності на звітний період.

Винагорода виплачується з фонду оплати праці та з урахуванням його заощаджень. Отримують її у повному обсязі працівники (крім осіб, які мають більше однієї посади), які працювали у компанії на останній робочий день звітного року. Також винагороду отримують співробітники, які були звільнені протягом року за певними умовами:

- «скорочення чисельності або штату працівників (п. 1 ст. 40 КЗпП);
- виявлення невідповідності займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок стану здоров'я, що перешкоджає продовженню даної роботи (п. 2 ст. 40 КЗпП);
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу (п. 6 ст. 40 КЗпП);
- нез'явлення на роботі протягом більш як чотирьох місяців поспіль внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні (п. 5 ст. 40 КЗпП)» [26].

Працівникам, звільненим з інших підстав, винагороду не виплачують.

Критерії виплати винагороди. Рішення про виплату винагороди приймає керівник компанії при умові досягнення техніко-економічних показників, визначених у щорічному плані діяльності на звітний період.

Винагорода виплачується з фонду оплати праці та з урахуванням його заощаджень. Отримують її у повному обсязі працівники (крім осіб, які мають більше однієї посади), які працювали у компанії на останній робочий день звітного року. Також винагороду отримують співробітники, які були звільнені протягом року за певними умовами.

Залежно від тривалості безперервного стажу роботи у Товаристві працівників розподіляють на такі стажеві групи зі встановленням стажевих коефіцієнтів:

Таблиця 2.2

Розподіл працівників ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» на стажеві групи і коефіцієнти

Стажеві групи (повних років)	Стажеві коефіцієнти
до 1 року	0,8
від 1 року до 3 років	1,0
від 3 років до 5 років	1,2
від 5 років до 8 років	1,5
від 8 років до 10 років	1,7
понад 10 років	2,0

Примітка. Складено автором самостійно на основі даних підприємства

«Безперервний стаж роботи розраховують станом на 31 грудня звітного року незалежно від дати нарахування і виплати винагороди.

До безперервного стажу роботи, який враховують при визначенні стажевого коефіцієнту, включають:

- весь час безперервної роботи (за основним місцем роботи) у ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007;
- строкову військову (альтернативну) службу за умови, що працівник до призову або направлення на строкову військову (альтернативну) службу працював (за основним місцем роботи) у ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» [26].

«До безперервного стажу роботи не включають:

- час перебування у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
- час перебування у відпустці без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку» [26].

Зазначені періоди не переривають стаж роботи у ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007».

«Винагороду нараховують виходячи зі середньомісячної заробітної плати, обчисленої відповідно до Порядку обчислення середньої заробітної плати, затвердженого постановою КМУ від 08.02.1995 № 100, за винятком таких виплат» [26]. :

- «винагорода за підсумками роботи за попередній рік;
- винагорода за вислугу років за минулий рік;
- усі види матеріальної допомоги та вартість цінних подарунків» [26].

Періодом, за яким обчислюється заробітна плата, є повний календарний рік.

Розмір винагороди за підсумками роботи за рік може бути збільшено чи зменшено залежно від особистих результатів роботи працівника.

«Працівникам, які протягом року були нагороджені державними нагородами, та до яких застосовували заходи заохочення, передбачені Правилами внутрішнього трудового розпорядку, розмір нарахованої винагороди можна збільшити на суму від 20% до 50%» [25].

Працівникам, які порушили внутрішні правила трудового розпорядку, не виконали свої посадові обов'язки або не дотримали правила з охорони праці, але не мали прогулів або не з'являлися на роботі у стані сп'яніння, розмір нарахованої винагороди зменшується на 10% за кожне порушення. Такі ж працівники, які прогуляли без вагомих причин або з'являлися на роботі у стані сп'яніння, не отримують винагороду і премії за ці періоди.

Тим, у кого за рік були дисциплінарні санкції чи відмовляли у преміях через прогули без відповідних причин або стан сп'яніння, винагороду не нараховують та не виплачують.

Розмір винагороди для окремого працівника не обмежений жодними максимальними значеннями.

«Винагороду виплачують на підставі наказу директора ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007, в якому зазначають перелік працівників, яким

збільшено або зменшено розмір винагороди, кому винагороду не нараховано із зазначенням причин і посиланням на підстави підвищення (зменшення, позбавлення) винагороди.

Підставою для нарахування і виплати винагороди за підсумками роботи за рік є положення, яке діє на ТОВ СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» [25].

Преміюють за поточні результати за підсумками роботи за місяць з метою підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007», стимулювання сумлінного та якісного виконання посадових обов'язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни.

Положення про преміювання ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» визначає умови і порядок преміювання працівників за виконання ними посадових обов'язків, виробничих завдань і функцій, терміни виплати премій, джерела витрат на ці цілі.

Умови і порядок виплати премії в ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» наступний:

«Право на виплату премії працівники отримують після закінчення строку випробування. Розмір премії визначають у відсотковому відношенні до посадового окладу (тарифної ставки) за категоріями працівників:

- робітники без кваліфікації — 20%- 70%;
- кваліфіковані робітники — 30% - 70%;
- технічні службовці, фахівці — 40%-70% ;
- професіонали, керівники — 50% -70%» [27].

Премію нараховують пропорційно фактично відпрацьованому часу у місяці, за який провадиться преміювання.

«Премію нараховують і виплачують за умови виконання підприємством техніко-економічних показників, визначених поточними планами його діяльності на поточний місяць.

Премію за поточний місяць виплачують разом із заробітною платою за другу половину відповідного місяця» [27].

Показником, що дає право працівнику на отримання премії, є дотримання трудового договору з виконанням обов'язків уважно та якісно, повне виконання виробничих завдань і відсутність порушень дисципліни, внутрішніх правил роботи і правил з охорони праці.

Проте, за порушення виконавської дисципліни, внутрішніх правил роботи і правил з охорони праці, премію зменшують або не нараховують в такому обсязі:

- за втрати робочого часу без обґрунтованих причин (запізнення, раніше покидання роботи, нецільове використання робочого часу), премію зменшують на 50–70% залежно від тривалості втраченого часу.

- за неякісне та/або несвоєчасне виконання обов'язків або невиконання виробничих завдань, премію зменшують на 20–50% в залежності від серйозності порушення.

- присутність працівника на роботі у стані сп'яніння чи вчинення прогулу призводить до відсутності нарахування премії.

- за порушення інших правил внутрішнього трудового розпорядку премію зменшують на 10–50% в залежності від серйозності порушення.

- порушення правил охорони праці та протипожежної безпеки призводить до зменшення премії на не менше 50% або до її відсутності в залежності від серйозності наслідків порушення.

Це означає, що відповідно до характеру порушення, працівники можуть втратити частину або всю премію за відповідний період.

Рішення про зменшення розміру премії або про позбавлення премії приймає директор ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» на підставі документально підтвердженого подання безпосереднього керівника порушника. Рішення оформлюють наказом.

Рішення про зменшення чи не виплату премії приймає директор Товариства до дати її виплати. Якщо працівник відсутній з невідомих причин на момент

рішення щодо виплати премії, директор підприємства може тимчасово призупинити виплату премії для цього працівника за поточний період, доки не будуть роз'яснені причини його відсутності на роботі. Рішення про призупинення виплати премії здійснюється на основі звіту особи, що відповідає за ведення обліку використання робочого часу відсутнього працівника. Це призупинення оформляється наказом. Виплачена премія не може бути зменшена або скасована після того, як вона вже була виплачена працівнику.

«Якщо працівник був відсутній на роботі з поважних причин, підтверджених документально, директор ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» приймає рішення про виплату премії працівнику за минулий місяць і премію нараховують і виплачують у наступному місяці.

Проект наказу про нарахування і виплату премії готує головний бухгалтер. У наказі зазначаються підстави позбавлення або зменшення нарахованої премії конкретним працівникам та визначається відсоток, на який зменшується нарахована премія. У наказі також зазначаються працівники, яким призупинено нарахування і виплату премії з причин, зазначених раніше. За місяці, в які працівники були відсутніми на роботі з поважних причин (відпустка, хвороба), премію нараховують і виплачують пропорційно відпрацьованому часу» [25].

З наказом про призупинення виплати, про зменшення розміру нарахованої премії (про ненарахування премії) кожного працівника під підпис ознайомлює заступник директора з економіки. Премії виплачують за рахунок фонду оплати праці [25].

Перелік доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007» подано у таблиці 2.3.

Конкретні підстави встановлення надбавок за складність і напруженість у роботі, за високі досягнення у роботі, за виконання особливо важливої роботи та доплат за суміщення професій (посад), за виконання особливо важливої роботи та доплат за суміщення професій (посад), за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за розширення зони обслуговування або збільшення

обсягів робіт, їх розміри та термін виплати визначаються директором підприємства і встановлюються його наказом.

Таблиця 2.3

Перелік доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007»

Найменування доплат та надбавок	Розміри доплат та надбавок
Доплати	
за суміщення професій (посад)	<ul style="list-style-type: none"> - загальна сума доплати визначається наявністю одержаної економії фонду оплати праці за вакантною посадою (розміром посадового окладу/тарифної ставки за штатним розписом); - доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначається обсягом додаткової роботи у кожному конкретному випадку; - встановлюються у відсотках від тарифних ставок і посадових окладів посад (професій), що суміщаються
за розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт	<ul style="list-style-type: none"> - доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються (у межах економії фонду оплати праці) і визначаються за тарифними ставками і окладами, які б могли виплачуватися за умови дотримання штатної чисельності працівників; - встановлюються у відсотках від тарифних ставок і посадових окладів вакантних посад (професій) або тимчасово відсутніх працівників залежно від обсягів додаткової роботи у кожному конкретному випадку
за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	до 100% тарифної ставки (посадового окладу) відсутнього працівника, але не більше 50% одному працівнику
за керівництво бригадою (бригадирам, не увільненим від основної роботи)	<ul style="list-style-type: none"> - 10% тарифної ставки бригадира (при чисельності бригади до 10 осіб); - 15% тарифної ставки бригадира (при чисельності бригадира від 10 до 15 осіб); - 20% тарифної ставки бригадира
за роботу у вечірній час з 18:00 до 22:00	30% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у цей час
за роботу у нічний час з 22:00 до 6:00	50% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у цей час
за керівництво практикою студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів	10% посадового окладу (тарифної ставки) за одного практиканта та додатково по 5% за кожного наступного практиканта у разі керівництва практикою групи практикантів

Продовження таблиці 2.3

Надбавки	
за високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників: - III розряду – 12% - IV розряду – 16% - V розряду – 20% - VI розряду – 24 %
за складність і напруженість у роботі	до 50% тарифної ставки (посадового окладу)
за високі досягнення	до 50% посадового окладу
за виконання особливо важкої роботи (на термін її виконання)	до 50% посадового окладу

Отже, в компанії "СПЕЦЕЛЕКТРОМОНТАЖ 2007" директор має повноваження скасовувати чи зменшувати надбавки та доплати працівникам у випадках несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи та порушення трудової дисципліни. Це робиться через наказ директора, незалежно від того, чи були застосовані до працівника дисциплінарні заходи.

Доплати за роботу у вечірній і нічний час обчислюються за фактично відпрацьований час на основі табелів обліку робочого часу. Доплати за керівництво бригадою отримують працівники, які були призначені на цю посаду директором бригадирами серед працівників бригад і без звільнення від основної роботи за робітничими професіями.

У випадку невиконання обов'язків бригадира, порушення нормативного акту щодо його обов'язків, директор має право звільнити працівника від обов'язків бригадира та скасувати відповідну доплату.

Диференційовані надбавки до тарифів працівникам за високу професійну майстерність встановлюються після завершення випробувального строку за умови бездоганного виконання роботи та дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку і правил охорони праці.

Проте, у випадку погіршення якості робіт або порушення правил внутрішнього трудового розпорядку і правил охорони праці, директор може скасувати ці диференційовані надбавки, незалежно від того, чи були застосовані до працівника дисциплінарні заходи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ«СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»

3.1. Зарубіжний досвід стимулювання персоналу

Так, зараз в Україні важливіше ніж будь-коли раніше використання зарубіжного досвіду у питаннях мотивації персоналу. Раніше це було більше пізнавальним процесом, але зараз це стає необхідністю. Але не кожне підприємство може легко адаптувати цей досвід. Його неможливо зафіксувати, він постійно розвивається, постійно доповнюється новими ідеями.

За кордоном досить часто використовують таку систему як «Pay for Perfomance», «під якою розуміємо застосування різних форм оплати, де винагорода залежить від особистого і групового внеску у роботу. Це однозначно виражається в гнучкій системи оплати» [11].

Можна виділити такі «типи гнучких схем:

- ✓ «комісійні, коли працівнику надається відсоток від проданого товару, проте ця схема не є вже актуальною в даний час;
- ✓ винагорода за виконання цілей, які поставила компанія, деякі з них є незвичними, більше 61 % підприємств використовує цей спосіб;
- ✓ індивідуальні винагороди, які визначають цінність кожного працівника, тобто це спеціальні премії працівникам, які володіють унікальними навичками їх називають hot skills, також існують премії за відданість підприємству;
- ✓ поділ прибутку, коли працівники мають деякий відсоток від прибутку підприємства, який можна застосовувати різним способом. За його допомоги можна індивідуально нагородити працівника з одного боку, а з іншого об'єднати психологічно працівників.
- ✓ акції – працівникам надається можливість придбати акції, або ж безоплатне надання певного числа акцій» [18].

Використання цієї програми призводить до підвищення продуктивності на 49%, що в свою чергу призводить до зростання доходів працівників. Це надає працівникам можливість заробити більше, а підприємство отримує мотивованих співробітників.

Тенденція делегування повноважень стає все більш популярною у світі. Вона передбачає, що працівники нижчого рівня мають можливість брати на себе відповідальність за вирішення різних проблем, що є важливим кроком у виявленні довіри до їхніх навичок і здібностей.

Американські фахівці виділяють такі варіанти гнучких програм:

1. «Програма *кафетерій*, в якій працівники можуть вибрати мінімальний пакет виплат, і крім цього можливість обрати додаткові послуг, або ж рівнозначний їм грошовий вираз, працівникам надається свобода вибору.

2. Програма «буфет», де працівник має можливість переглянути пакет, який він отримує і може збільшити потрібні йому послуги і відкинути непотрібні.

3. Програма «комплексні обіди» дає можливість вибрати із кількох пакетів рівної вартості найбільш підходящий. Вони можуть бути розподілені за сімейним станом працівника, за віком, адже в кожного потрібні різні блага» [10].

Цікавим методом стимулювання працівників є надання вільного часу, що дозволяє їм вибирати гнучкий графік роботи. Це сприяє більш ефективній роботі та організації вільного часу, зменшує втрати та дозволяє самостійно розподілити час. Гнучкий графік є важливим для підвищення рівня задоволеності праці та здоров'я працівників.

Американський досвід базується на моделі оплати праці з додатковими преміями, яка враховує не лише результати, але й рівень кваліфікації та професійний розвиток. Наприклад, навчання нових навичок може призвести до отримання додаткових балів та бонусів.

У Нідерландах працівники можуть отримати компенсацію, якщо їм потрібно відвідати лікаря, компанія надає час для цього. У Швеції цінують дружбу та співпрацю на роботі, дбають про цікавість у роботі, пріоритетом є не тільки

зарплата. У Франції акцентують на гнучкому графіку роботи, медичному страхуванні, фінансовій підтримці та корпоративному харчуванні.

Аналіз американського, японського та європейського досвіду дозволяє виявити та впровадити найбільш ефективні методи мотивації персоналу в українських компаніях.

Шведська модель соціально-економічного розвитку включає систему визначення заробітної плати, де рівність умов оплати праці за однакову роботу та кваліфікацію є принципом. Це спонукає власників нерентабельних підприємств до модернізації виробництва або його закриття.

У Японії вдалося досягти підвищення продуктивності завдяки нестандартним методам мотивації. Тут існує система довічного найму, співробітники працюють у взаємопідтримуючих колективах, де існують неформальні стосунки. Нематеріальне стимулювання базується на принципі "батько-син", де компанія виступає як "батько", що підтримує та допомагає "синові" – співробітнику. Роботодавці взаємодіють зі співробітниками, надають їм підтримку та допомогу.

«Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання застосовують синтезовані системи. При цьому розмір заробітної плати визначається на основі чотирьох показників – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці» [12].

У нашій країні часто забувають про інші методи мотивації, фокусуючись виключно на заробітній платі. Але існує чимало способів, які можуть допомогти у розвитку персоналу на підприємстві. Тож важливо обрати ті методи, які підійдуть саме нашим працівникам та сприятимуть підвищенню їхньої кваліфікації та вмінь у виконанні роботи.

Загальновідомо, що за кордоном компанії використовують різноманітні підходи для мотивації персоналу. Тут декілька загальних методів, які можуть слугувати прикладом для удосконалення системи мотивації нашого підприємства:

1. надати своїм працівникам можливість придбання акцій фірми за спеціальними умовами, що спонукає працівників приєднатися до успіхів компанії та відчувати себе її частиною.

2. використання бонусних систем для винагородження високопродуктивних працівників, які можуть бути представлені як фіксовані суми, відсотки від доходу або залежати від досягнення певних цілей.

3. надання різноманітних програм забезпечення здоров'я працівникам, включаючи страхування, фітнес-програми та консультації з харчування.

4. інвестування у навчання та розвиток персоналу, забезпечення доступу до курсів, тренінгів та інших можливостей для саморозвитку.

5. надання можливостей для гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи та інших гнучких умов для підтримки балансу між професійним та особистим життям.

6. формування сприятливої командної культури та спільноти, де працівники розуміють важливість своєї ролі та взаємодії з колегами.

7. впровадження систем визнання та нагородження за досягнення та внесок в успіх компанії.

8. залучення працівників до процесів прийняття рішень та співпраці у розвитку стратегії компанії. ці підходи можуть бути корисними для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, але варто враховувати контекст та специфіку самого підприємства.

3.2. Удосконалення мотиваційного середовища ТОВ

«СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007»

Побудова ефективної системи мотивації - це ключове завдання, що впливає на фінансовий успіх та конкурентоздатність компанії. Мотивація не лише приваблює й утримує персонал, але й сприяє розвитку особистості, підштовхуючи досягати більших результатів та покращувати якість роботи. Розширення стимулів

є важливим у всіх підприємствах, і ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007" не виняток. Хоча матеріальне заохочення має значний вплив, досвід країн із розвиненими економіками показує, що нематеріальні фактори стають все важливішими.

Ефективність мотивації у підприємстві залежить не лише від методів, але й від їхньої персоналізації та урахування потреб усіх працівників. Руководство повинне взаємодіяти з персоналом через різноманітні бесіди, опитування та оцінку, щоб зрозуміти, що мотивує кожного, враховуючи індивідуальні особливості.

Необхідно зменшити використання системи покарань на підприємстві та замінити їх на стимули: якщо працівник не досягнув цілі, він не отримає винагороди, що мотивує його прагнути досягнути результату в наступний раз. Коли потрібно зауважити на помилки, слід використовувати словесні виправлення, що також буде ефективним стимулом. Позитивне підкріплення є ефективнішим та конструктивнішим, особливо в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, в ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007" варто розглянути можливість заохочення персоналу через вільний час. Додаткові відпустки та можливості для самостійного навчання можуть мати значний вплив на мотивацію співробітників. Ця практика ще не дуже поширена в українських компаніях, але зарубіжний досвід показує, що компенсація вільним часом може бути дієвим стимулом для працьовитих та амбіційних співробітників, які прагнуть постійного самовдосконалення та розвитку.

Для максимізації позитивного впливу мотивації на персонал, важливо враховувати особливості людської психології. Непередбачувані заохочення можуть бути більш ефективними, ніж очікувані та заплановані. Тому в ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007" може бути корисним періодично змінювати систему стимулів для персоналу. Інструменти мотивації мають бути конкретними та надаватися оперативно, оскільки затримка може зменшити їхню ефективність.

Розробка компенсаційного пакета стала важливим кроком у вдосконаленні мотиваційної системи нашого підприємства. Ми маємо можливість надавати

працівникам додаткові соціальні виплати, які виходять за межі законодавства. Це включає житлову, особисте та медичне страхування, компенсацію витрат на мобільний зв'язок та транспорт, а також надання харчування протягом робочого дня або оплати обідів, а також різноманітні бонуси та знижки на нашу продукцію.

Конкурентоспроможність нашого ТОВу великою мірою залежить від професійного росту наших співробітників. Тому важливо впровадити систему оплати, яка враховує знання та рівень компетенції. Ця система повинна бути гнучкою та комбінувати оплату за компетенцію з методами преміювання, оскільки один працівник може мати високу освіту, але не завжди відповідати поставленим завданням, тоді як інший може ефективно виконувати роботу, перевищуючи норми.

«Розвиток персоналу належить до основних показників прогресивності суспільства та є одним із важелів науково-технічного прогресу. Підвищення конкурентоспроможності персоналу дає можливість підприємству зайняти лідируючу позицію на ринку» [17].

Подоланням більшої уваги на соціальному взаємозв'язку з працівниками ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007» може стати важливим кроком у покращенні внутрішньої атмосфери та взаємин у колективі. Звертання уваги до кожного працівника стає основою для побудови довірчих стосунків. Створення сприятливих умов праці, що сприяють комфорту та ефективності, має ключове значення. Коли співробітник відчуває турботу та підтримку від керівництва, зникає бажання змінити місце роботи. Він стає більш відданим компанії, бажає працювати не лише заради грошей, а й для досягнення загальних успіхів підприємства.

Покращення мотивації персоналу може забезпечити позитивний вплив на продуктивність та загальний успіх підприємства. Ось кілька конкретних порад, які на нашу думку, варто використовувати на підприємстві:

1. Проведення систематичних опитувань та зустрічей для виявлення потреб персоналу, включаючи умови праці, розвиток та системи винагородження.

2. Встановлення чітких цілей для працівників, щоб розуміти, як їхні внески впливають на загальні цілі компанії.

3. Активне визнання та похвала працівників за їхні досягнення через офіційні нагороди, анонси нарад або слова подяки.

4. Забезпечення можливостей кар'єрного росту через тренінги, участь у проектах та прозору систему кар'єрного розвитку.

5. Розгляд можливостей гнучких графіків роботи та дистанційної роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

6. Створення умов для збереження балансу між роботою та особистим життям через додаткові вихідні та програми підтримки сім'ї.

7. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, особливо тих, що стосуються їхніх умов праці та винагородження.

8. Забезпечення програм та ресурсів для здоров'я та добробуту працівників, включаючи страхування та фітнес-програми.

9. Розвиток позитивної та підтримуючої корпоративної культури, що дозволяє працівникам відчувати свою важливість.

10. Надання регулярного та конструктивного зворотного зв'язку працівникам для поліпшення їхніх навичок та досягнення поставлених цілей.

Збалансований підхід до цих елементів може допомогти створити стійку та мотивуючу робочу атмосферу. Удосконалення управління системою мотивації персоналу є важливим елементом успішного підприємства.

На нашу думку, основними шляхами удосконалення мотивації персоналу ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007» повинна «бути:

- справедлива та прозора система оплати праці, яка враховує якість виконаної роботи та досягнення працівників;
- забезпечення можливості для розвитку кар'єри та професійного зростання, що може включати навчання, тренінги, програми менторства та інші ініціативи;
- створення системи похвали та визнання досягнень працівників, що може включати премії, подяки, анонси успіхів на загальних нарадах;

- можливість гнучких робочих графіків та інших ініціатив для підтримки балансу між роботою та особистим життям;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень, що стосуються їхніх робочих умов та мотиваційних факторів;
- створення і підтримка атмосфери командної роботи та співпраці, оскільки це може позитивно впливати на мотивацію;
- навчання керівників ефективному управлінню та спілкуванню зі своїм персоналом, розуміння їхніх потреб та вплив на мотивацію» [24].

Отже, ефективна система мотивації - це процес, який вимагає постійного оновлення та адаптації до змін в організаційному середовищі.

ТОВ «СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007» слід заохочувати своїх працівників їхньому розвитку, а також застосувати всі можливі способи, які сприятимуть цьому. Проте не слід забувати про індивідуальні особливості кожної людини, а також не жаліти сил та часу на стимулювання, адже задоволений, кваліфікований персонал сприятиме розвитку даного підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження на тему: «Управління системою стимулювання персоналу на підприємстві в умовах сучасних викликів» дали змогу отримати наступні висновки та пропозиції.

Сила розвитку будь-якого підприємства заключається в його персоналі, а система мотивації виступає ключовим інструментом для підвищення продуктивності праці працівників. Ефективна система стимулювання підлеглих призводить до поліпшення їхньої трудової ефективності. Пошук ефективних методів мотивації завжди є головною проблемою управління.

Мотивація персоналу займає важливе місце в структурі управління персоналом. При створенні мотиваційного механізму важливо враховувати індивідуальні мотиви кожного працівника, наявність ресурсів та стиль керівництва. Недостатня увага до мотивації може призвести до втрати інтересу працівників до підвищення своєї кваліфікації та покращення роботи.

Одним із основних мотиваційних факторів у ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007" є оплата праці, яка реалізується шляхом стимулювання на основі базових окладів. Організація забезпечує безпечні умови праці та дотримання вимог законодавства та умов колективного договору. Однак під час кризового періоду спостерігається негативний зворотній зв'язок у мотивації, оскільки зниження виробничих результатів впливає на можливості задоволення потреб працівників та обсяг їхніх винагород.

На розглянутому підприємстві існує конкретна система стимулів, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні винагороди для персоналу. Серед них варто відзначити премії, часткове медичне обслуговування, заробітну плату, часткову компенсацію харчування (протягом періоду великої завантаженості працівників), організацію наставництва, нагородження почесними грамотами та дипломами, публічне визнання та похвала. Проте застосування цих стимулів рідко і викликає своєрідну демотивацію серед персоналу підприємства.

Наголос в ТОВ "СПЕЦЕЛЕКТОРОМОНТАЖ 2007" робиться не лише на матеріальній мотивації. Компанія активно зосереджує увагу на нематеріальному стимулюванні працівників, зокрема, систематично підвищує їхню кваліфікацію. Для цього проводяться різноманітні тренінги та курси, щоб надати працівникам додаткові знання, наприклад, з техніки безпеки або використання нового обладнання.

Додатковим важливим елементом мотивації в системі управління персоналом є застосування методів психологічного заохочення. Ці методи спрямовані на отримання задоволення від виконаної роботи, вищої відповідальності, суспільного визнання без додаткових витрат. Психологічні методи заохочення є безмежними, оскільки працівники рідко втомлюються від додаткової уваги, похвали та визнання.

Удосконалення трудової діяльності працівників нашої організації включає в себе ряд важливих напрямків. По-перше, ми акцентуємо на застосуванні різноманітних матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на мотивацію персоналу. Це включає в себе не лише заробітну плату, а й систему премій та визнання досягнень.

Додатково, пропонуємо впровадити бонусну систему, яка винагороджує працівників за високу якість роботи та досягнення конкретних цілей. Надання соціальних пільг та сприяння кар'єрному росту є також ключовими аспектами нашої стратегії.

Доцільним є і робота поліпшенням умов праці та використовуємо моральні стимули для покращення психологічного клімату в колективі. Визнання працівників за їхній внесок, можливість участі в цікавих проектах та надання широких можливостей для навчання і розвитку також є важливими аспектами нашого підходу.