

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Ясьоньків Іван

Соціально-психологічні методи управління трудовою мотивацією
працівників

Виконав студент групи МЕНУП- 41
_____ Ясьонків І
підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Прохоровська
С.А. _____

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ	5
Розділ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТРУДОВУ МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ	13
2.1. Особливості функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	13
2.2. Вплив соціально-психологічних методів на трудову мотивацію працівників підприємства	19
Розділ 3. НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ВПЛИВУ	28
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

Актуальність проблеми. Питання мотивації праці в кожній соціально-економічній системі є важливим, оскільки саме трудова мотивація визначає кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання – працівників і роботодавців. Незважаючи на великий інтерес науковців до проблеми мотивації праці, не всі її аспекти досліджені достатньо. Найважливішими є дослідження з проблем мотивації до праці в контексті рівня й якості трудового життя, а також впливу мотивації на підвищення якості професійного життя працівників з використанням соціально-психологічних методів впливу. В даний час занадто мало уваги приділяється дослідженню глибоких соціальних наслідків загального зниження професійної активності працівників, викликаного не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Віддаючи належне заслугам вчених, які зробили значний внесок у дослідження проблем мотивації праці, слід зазначити, що дослідження проблеми в умовах війни та сучасних викликів недостатньо вивчено. Сьогодні потребує методологічного обґрунтування та надання методів практичного впливу на нову соціально-економічну реальність, бракує теоретичних досліджень, які б показали новий стан мотивації, структуру мотиваційних прагнень і тенденції змін мотивації в сучасних умовах реформування. Питанням впливу соціально-психологічних методів на трудову мотивацію працівників присвячені праці: Колота А.М., Коваленко М. Ю., Магас М. А., Марценюк О. В., Прохоровської С.А., Цимбалюк С.О., Щербак В. Г.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу соціально-психологічних методів на трудову мотивацію працівників в умовах сучасних викликів.

Завдання:

- з'ясувати теоретичні основи дослідження соціально-психологічних методів управління трудовою мотивацією працівників;
- провести діагностику діяльності підприємства;
- в'яснити вплив соціально-психологічних методів на трудову мотивацію працівників підприємства;
- розробити пропозиції щодо посилення трудової мотивації з урахуванням соціально-психологічних методів впливу.

Об'єкт дослідження - процес управління трудовою мотивацією працівників з впливу урахуванням соціально-психологічних методів.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти впливу соціально-психологічних методів на трудову мотивацію працівників.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі застосовано загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження; для аналізу категорій «мотивація» та «трудова мотивація» - методи індукції, дедукції, що дозволило сформулювати відповідні обґрунтовані висновки; виокремленню соціально-психологічних методів та чинників, що впливають на трудову мотивацію працівників дозволив системний підхід; методи статистичного аналізу сприяли аналізу статистичних даних.

Практичне значення роботи. Аргументовані пропозиції мають практичну цінність щодо застосування соціально-психологічних методів впливу на трудову мотивацію.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

У праці реалізується зв'язок між природною і соціальною сутністю людини. Потреба в праці є важливим способом задоволення життєвих потреб працівників, продиктована потребою біологічного виживання, з часом трансформувалася у спосіб консолідації власних сил і здібностей. Саме в структурі мотивації праці виявляється природна і соціальна діалектика. Життєві потреби є загальними передумовами трудових процесів, але люди працюють для вирішення певних соціально значущих проблем. Життєва стратегія особистості визначає вибір конкретних видів праці та зв'язок з нею.

Трудова мотивація вказує на ставлення працівника до процесу праці. Варто зазначити, що ставлення до праці не є стабільним, воно може змінюватися в залежності від ступеня співпадіння суб'єктивних намірів працівників з об'єктивними умовами праці.

Існує багато різних теорій про те, що керує працівниками в їхній професійній діяльності. Знання різних теорій трудової мотивації дозволяє зрозуміти фактори, що визначають мотивацію людей до праці, і використовувати їх для підвищення ефективності роботи підприємством, підвищення ефективності роботи і, як наслідок, фінансового прибутку. Серед найпопулярніших теорій:

- Маслоу;
- Герцберга;
- Врума;
- Адамса [8].

Незважаючи на великий інтерес науковців до проблем трудової мотивації ще багато аспектів достатньо не досліджені. В умовах сучасних

викликів важливо досліджувати взаємозв'язок між трудовою мотивацією та якістю трудового життя, а також вплив мотивації на підвищення якості професійного життя працівників.

Варто зазначити, що якість трудового життя характеризує рівень і ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини праці.

В науковій літературі мотиви праці поділяють на:

- соціально-економічні, що характеризують прагнення найманого працівника одержати відповідні блага в обмін на затрачені зусилля, виконану працю;

- структурні, скеровані на професійний розвиток, та кар'єрне зростання, посилення авторитету у трудовому колективі;

- моральні, які вказують на прагнення працівника отримати задоволення від виконуваної праці шляхом публічного визнання, отриманої винагороди й нематеріального заохочення;

- гедоністичні вказують на те, праця стає джерелом не лише отримання доходу, але отримання задоволення, позитивних емоцій від самого процесу праці.

В умовах сучасних викликів існує низка проблем в управлінні мотивацією працівників:

По-перше, існують проблеми, пов'язані з недосконалістю українського законодавства. Наявна певна суперечність між вимогами законодавчої бази, що полягає в тому, що КЗпП надає працівникам право брати участь в управлінні підприємством через загальні збори трудового колективу, трудову раду колективу, профспілки, а адміністрація зобов'язана створити умови, що забезпечують участь працівників в управлінні підприємством або ж в управлінні бізнесом. Вважаємо, що проблема інформування працівників також має бути вирішена на законодавчому рівні, оскільки лише добре поінформовані працівники про цілі та завдання організації, про досягнуті та

недосягнуті результати, можуть бути ефективно мотивовані до покращення результатів своєї праці.

По-друге, наявні практичні проблеми визначення впливу трудової мотивації праці на ефективність діяльності підприємств і організацій на етапі реформування вирішуються дуже повільно. Відносно простих методів оцінки сили трудової мотивації та її впливу на підвищення ефективності праці вкрай бракує.

Процес формування трудової мотивації дуже складний. У науковій літературі термін «мотивація» означає спонукання працівника (суб'єкта) до активної реалізації здатності до праці, пов'язане з прагненням вгамувати певні потреби [3]. В процесі праці людина змушена діяти певним чином, оскільки має як усвідомлену потребу в досягненні певних переваг, так і бажаних безпечних умов праці.

Необхідно звернути увагу на те, термін «мотивація праці», включає різні методологічні підходи й різні моделі мотиваційного менеджменту в організаціях.

Провідні науковці у царині мотиваційного менеджменту трактують мотивацію як «процес спонукання себе та інших до дій для досягнення особистих або організаційних цілей» [13]. Колот А.М., досліджуючи категорію «мотивація» стверджує, що це «складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології, трудового права тощо» [7].

В умовах сучасних викликів варто виділяти дві основні форми мотивації [13]:

активна форма: різноманітні форми грошового та негрошового матеріального стимулювання праці, тісно пов'язані з кінцевими результатами праці кожного працівника, трудових колективів, структурних підрозділів, що

надає узгодженості та синхронності у взаємодії колективу підприємства загалом задля досягнення високих кінцевих результатів: обсягу виробництва, прибутку, якості та конкурентоспроможності продукції;

пасивна форма: створення умов для високопродуктивної праці (спеціальний робочий одяг, харчування, інструменти, безпека персоналу, санітарно-гігієнічні умови праці, безпека праці тощо).

Варто зазначити, що Колот А. М. й Цимбалюк С. О. мотивацію трактують з таких трьох позицій як: «характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності» [7, с. 20]; «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності» [7, с. 20]; «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [7, с. 20].

Аналізуючи зміст трудової мотивації можна виділити такі її особливості [25]:

– по-перше, в умовах сучасних викликів трансформуються потреби в умовах різноманітності форм власності, змінюється склад і структура мотивів до праці, що визначають спрямованість дій працівника;

- по-друге, рівень мотивації працівників залежить від того, кому належать засоби виробництва, результати праці працівника, в чиїх інтересах і як вони реалізуються.

При формуванні трудової мотивації діяльності в бажаному напрямку суб'єкт управління використовує, як відомо, два види впливу на працівників: прямий і опосередкований. Безпосередній управлінський вплив здійснюється двояко. Перший метод, який в науковій літературі з менеджменту називають різновидом прямої мотивації, полягає в безпосередньому впливі суб'єкта управління на особистість працівника, його систему цінностей і норм

поведінки за допомогою методів переконання, навіювання та психічного зараження, стимулювання, захоплення власним прикладом та інші. Перевагами такого мотиваційного методу є: поліпшення відносин між керівником та підлеглими; розвиток відносин співпраці, довіри, відкритості, самостійності, самоконтролю в колективі [3].

Для оперативного управління характерний ще один спосіб безпосереднього впливу на працівників, який у фаховій науковій літературі позначається як вид владної або примусової мотивації. Його сутність полягає у свідомому використанні керівним суб'єктом відносин у системі «керівництво – підпорядкування», коли працівнику загрожує покаранням у разі невиконання вимог, висунутих керівництвом. Методи застосування владних повноважень широко відомі, включаючи команди, розпорядження, накази, вказівки, вимоги та погрози. Вони широко використовуються в практиці управління завдяки своїм очевидним перевагам: простоті використання, ефективності та прибутковості. Однак недоліки використання авторитарних методів управління також очевидні: посилюється ієрархічність і формальність відносин між керівником і підлеглими, в колективі починає домінувати статусний і кастовий поділ, розвивається конфронтація, обмежується ініціатива і розвиток персоналу.

Варто також зазначити, що існує багато моделей мотивації та методологічних підходів до можливостей побудови власних концепцій мотиваційного менеджменту на окремому підприємстві, водночас вказуючи, що керівник повинен спиратися на добре знання мотивів поведінки та дій. Тому, мотиваційний менеджмент має представляти управлінням, засноване на пріоритетах мотивації трудової поведінки щодо створення умов для зацікавленості в результаті та бажанні його досягти.

Дедалі більшу роль у підвищенні ефективності праці та збільшенні реальних результатів праці відіграє трудова мотивація. Ефективність мотивації праці залежить від ступеня досягнення економічних і соціальних

цілей. Економічні цілі пов'язані з виробничою діяльністю організації і відображаються в економічних показниках і критеріях ефективності її функціонування.

Соціальні цілі досягаються шляхом задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників. Ці потреби дуже різноманітні та їхній зміст змінюється в залежності від зміни умов фінансово-господарської діяльності організації. Напрямки діяльності підприємства визначають економічні та соціальні цілі, що характеризують стан, якого необхідно досягти, оскільки це відбувається з урахуванням реалізації стратегії розвитку компанії.

Природно, що в більшості організацій, незважаючи на численні спроби керівників управляти трудовою мотивацією співробітників, немає єдиного способу це зробити. Всі підходи до трудової мотивації співробітників не стільки стимулюють результат, скільки створюють загальні для всіх стимули, ефект від яких буде різним для різних співробітників. Звичайно, для кожного співробітника існує свій набір мотиваційних факторів і мотивів, для конкретного співробітника ефект задоволеності буде максимальним, а для його колег, які мають іншу комбінацію параметрів, ці стимули не матимуть жодного мотиваційного ефекту. Це пояснюється, з одного боку, різними потребами та їх ієрархією у різних співробітників, з іншого боку, різними фазами роботи в організації і, по-третє, різними очікуваннями співробітників щодо організації. Останнім часом найважливішою метою трудової мотивації є: забезпечення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, прихильність до її результатів, прагнення до виняткових успіхів у роботі, висока ініціатива – все це прояви прихильності. Тому, відданість – це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який сприяє найкращому виконанню роботи. У стані такого емоційного піднесення та зацікавленості люди працюють ефективно, емоційна атмосфера в колективі залишається здоровою, а конкурентні переваги організації збільшуються.

Соціально-психологічний вплив на трудову мотивацію в умовах сучасних викликів, спрямований на формування комплексу мотивів, які б забезпечували реалізацію цілей і правил поведінки в процесі праці відповідно загальних цілей системи управління підприємством. Щоб соціальні результати вважалися досяжною метою, важливо з'ясувати, як виміряти потреби та інтереси. Задоволеність працею залежить від способу організації виробничих, економічних, соціальних і мотиваційних процесів. Різний ступінь задоволеності вказує на ступінь реалізації соціальних цілей підприємств.

Соціальна ефективність реалізується за допомогою відповідних стимулів може бути досягнута лише тоді, коли підприємство працює стабільно та отримує достатній прибуток, що дає змогу реалізувати політику стимулювання. Але підвищення економічної ефективності реально досягти лише тоді, коли досягнуто певного рівня соціальної ефективності, оскільки існує зв'язок між економічною та соціальною ефективністю діяльності підприємства.

Мотиваційний вплив на працівників залежить від чинників, що впливають на продуктивність і ефективність праці: працездатність, готовність до процесу праці, умови праці та безпека праці; сприятлива атмосфера у колективі; низький рівень конфліктності персоналу.

Варто зазначити, що навички працівника відображають його здібності і навіть знання, інтелект, вік, стан здоров'я, освіти, витривалість і психологічні якості.

Готовність до процесу праці означає ступінь бажання людини виконувати роботу. При цьому враховується вплив мотивації та задоволеності роботою, поставлені цілі, цінності, характер роботи, очікувана віддача та очікувана винагорода залежно від результатів.

Умови праці пов'язані з факторами, які впливають на продуктивність і не залежать від безпосереднього контролю працівника. На ефективність

роботи впливають і інші чинники, такі як тип і рівень менеджменту, чітке розуміння своєї ролі в колективі, цілей і завдань роботи, умови підготовки та перепідготовки, стандарти.

Усі перераховані чинники впливають на продуктивність праці, впливають на здатність викликати стимулюючу реакцію для підвищення ефективності праці та підвищення її результативності.

Існує різниця між допустимим рівнем продуктивності та бажаним рівнем ефективності праці. Прийнятним рівнем продуктивності є трудові зусилля, які відповідають встановленим нормам праці. Він достатній і додатково не стимулюється. Бажаний (стимульований рівень) - це трудові зусилля, які забезпечують перевищення стандартного рівня продуктивності. У рамках професійної діяльності її результати виражаються в кількості, складі та якості продукції, а також гарантії якості умов життєзабезпечення (безпека, надійність, умови праці). Якщо компанія забезпечує очікуваний рівень такої продуктивності, співробітники хочуть бути впевненими, що вони роблять внесок у систему лише на рівні, який вважається прийнятним. Якщо компанія чітко визначає обов'язки працівника, легко визначити, чи відповідають зусилля працівника прийнятному рівню продуктивності в організації.

Отже, бажаних (стимульованих) рівнів продуктивності можна досягти двома способами:

- відбір людей із внутрішньою мотивацією до роботи, для яких важлива особиста задоволеність досягнутими результатами, або

- зовнішнє задоволення бажань і потреб через систему мотивації праці підприємства, що є найважливішою метою управління мотивацією, є запорукою високої продуктивності професійної діяльності. І підвищення цієї ефективності є основною функцією управління продуктивністю праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТРУДОВУ МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Особливості функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

У результаті придбання компанією Sumitomo Electric Industries компанії Volkswagen Bordnetze GmbH було утворено концерн SEBN, має дві вітки історії:

1. **Sumitomo.** Сьогодні Sumitomo Electric Industries є одним з авангардних інтернаціональних постачальників автоіндустрії (1897 рік заснування).
2. **Bordnetze.** Створена двома німецькими компаніями Volkswagen AG і Siemens AG й має назву Volkswagen Bordnetze GmbH (1986 рік).

У 2006 році утворилась компанія Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN). За 3 роки роботи концерн зміцнив свої позиції на світовому ринку та нарощує і обсяги виробництва. Сьогодні персонал SEBN це більше 40 тисяч працівників, що зайняті в 41 місті 14 країн світу.

«ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» - виробник кабельно-провідникової продукції для концерну "Фольксваген". Засновником ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є японська компанія «Сумітомо Електрик» (Sumitomo Electric Bordnetze) - провідний світовий виробник кабельної продукції» [22]. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за час функціонування «вдалося вирости з пілотного виробництва невеликих модулів до заводу-виробника суцільних кабельних мереж до автомобілів. А завдяки вдалій кадровій політиці підприємство стало одним з найбільших роботодавців Тернопілля» [22]. Логотип компанії подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип компанії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Історія формування та розвитку ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» подана на рис. 1.2 й охоплює період з 2006 року.



Рис. 2.2. Історія формування та розвитку ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Уся актуальна інформація (установчі документи, кадрові новини, оголошення) розміщуються на інформаційних дошках відділу персоналу, що знаходяться біля відділу персоналу, їдальні та медпункту. Окрім того один раз у квартал виходить випуск газети “SEBN Новини”, де усі можуть ознайомитись з важливими подіями, цікавою інформацією. Важливими джерелами інформації також є інтернет-сторінка доступна лише на території підприємства та система менеджменту ідей.

На підприємстві діє система менеджменту ідей, що допомагає реалізувати ідеї працівників щодо покращення усіх процесів підприємства.

На підприємстві діє колективний договір, щоб регулювати відносини, узгоджувати інтереси найманих працівників та власників, а також задля забезпечення відповідних соціальних гарантій працівників. В колективному договорі зазначено інформацію про права, обов'язки і відповідальність дирекції та працівників підприємства, систему нарахування зарплати, премій, засади охорони праці на підприємстві, соціальні гарантії, а також функціонування профспілкової організації.

До управлінського складу підприємства входять:

- генеральний директор;
- фінансовий директор;
- технічний директор.

Окрім того функціонують відділи, які в своїй структурі мають підвідділи:

- відділ виробництва;
- відділ планування;
- відділ фінансів;
- відділ якості;
- відділ інформаційних технологій;
- відділ логістики;
- відділ персоналу;
- адміністративний відділ;
- технічного забезпечення;
- відділ управління проектами;
- Чернівецька філія;
- Чортківська філія;
- Хмельницька філія.

Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Чисельність персоналу за останні роки значно скоротилася (табл.2.1.) у зв'язку з воєнними діями, багато чоловіків поповнили лави ЗСУ. Так чисельність виробничого персоналу скоротилася на 796 осіб, допоміжного – на 91 особу.

Таблиця 2.1.

Чисельність персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Персонал	2023 рік		2024 рік	
	Осіб, станом на 1 квітня	%	Осіб, станом на 1 квітня	%
Середньооблікова чисельність, осіб	4485	100	3597	100
Виробничий персонал, осіб	3306	73,7	2510	69,8
Допоміжний персонал, осіб	846	18,9	755	20,9
Адміністративний персонал, осіб	333	7,4	332	9,3

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Кожному працівникові, який влаштовується на роботу на SEBN-UA, присвоюється порядковий номер, який називають табельним. Даний номер призначений для внутрішнього користування для полегшення ведення обліку працівників на підприємстві.

На підприємстві діє магнітна картка – перепустка, в якій зазначено прізвище, ім'я, по батькові, табельний номер, посада фотографія працівника, яка має бути . прикріплена на видному місці спецодягу. Картка діє в таких випадках: при вході на підприємство і виході з нього; ведеться облік робочого часу; для підтвердження особи працівника в межах підприємства;

Нормою робочого часу на підприємстві є 40 годин на тиждень. Для робітників і допоміжних робітників робота на підприємстві відбувається позмінно. У зв'язку з необхідністю безперервного виробництва встановлено тризмінний графік роботи. За вечірні і нічні години роботи передбачені доплати: за вечірні години (18:00 – 22:00) – 20%, за нічні години (22:00 – 06:00) – 35%. Графік робочого часу представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Графік робочого часу персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

День тижня	Зміна I			Зміна II					Зміна III			
	Початок	Кінець	Годин	Початок	Кінець	Годин	Вечірні	Нічні	Початок	Кінець	Годин	Нічні
Нд.									22:30	06:00	7	7
Пн.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Вт.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Ср.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Чт.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Пт.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:30	7	7
РАЗОМ			40			40	20	5			40	40

Примітка. Використано інформацію підприємства SEBN-UA

Робочий день службовців є гнучким. Він може розпочинатися між 8 та 9 годиною та закінчується відповідно у період між 16:30 та 17:30 годиною на вибір працівника і триває від 7 до 9 годин. Обов'язковою при цьому є присутність працівника на підприємстві з 9 до 16:30 години.

Працівники, зайняті на виробництві SEBN-UA за тризмінним графіком, мають 30 хвилин вільного часу: 20 хвилин - обідня перерва та 10 хвилин – час відпочинку. Обідня перерва для службовців триває з 13:00 до 13:30 години. На дошці оголошень є графік перерв. В обідню перерву кожної робочої зміни працівники мають можливість отримати комплексний обід, що частково компенсується підприємством. Для цього варто наперед (як правило за день) зробити замовлення на спеціальному моніторі в їдальні. З допомогою перепустки працівник має вибрати потрібну дату, зміну, а також бажане меню.

Варто зауважити, що підприємство забезпечує своїх працівників безкоштовним транспортування на роботу та з роботи згідно затверджених маршрутів. Для працівників, що мешкають в місті Тернополі транспортування відбувається на ранкову та після пообідньої зміни. Працівники, які зайняті в нічні зміни транспортуються в обидві сторони.

Транспортування районних напрямків здійснюється в усі три зміни також в обидві сторони (довезення на роботу і розвезення після роботи).

Інформація про працевлаштування у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» подана на рисунку 2. 4

Факти про працевлаштування

З часу відкриття Тернопільської філії рекрутери прослухали понад 34000 кандидатів.

З них:



Рис. 2.4. Інформація про працевлаштування у компанії

Кожен працівник підприємства, який пропрацював на SEBN-UA повних 3 місяці, має змогу добровільно застрахуватися. Медичну страховку оплачує SEBN-UA та ніяких додаткових стягнень з працівника не проводиться. Для цього працівникові треба бути присутнім на організаційних зборах, щоб мати всю необхідну інформацію про умови медичного страхування. Після страхування, страхова компанія виготовляє персональні картки, які можна отримати у медпункті підприємства.

2.2. Вплив соціально-психологічних методів на трудову мотивацію працівників підприємства

Сьогодні перед керівництвом підприємств гостро стоять питання щодо підвищення інтересу працівників до роботи; зниження рівня плинності кадрів і підвищення лояльності до компанії; отримання максимального результату від співробітників, не вдаючись до значного підвищення заробітної плати. Яким же чином керівникові варто мотивувати співробітників виконувати поставлені завдання, щоб цілі компанії були досягнуті вчасно і якнайкраще?

Відомо, що цілісна система трудової мотивації повинна включати економічні, соціальні, інституціональні, психологічні та організаційні складові.

1. Економічна - заробітну плату, надбавки, доплати, премії.
2. Соціальна - визнання працівника як особистості зі сторони керівництва; підтримання на належному рівні творчої ініціативи; визнання права власності на свою робочусилу;
3. Психологічна - ціннісні орієнтації, можливість самореалізації, задоволеність соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі та процесом праці.
4. Організаційна - збагачення змісту праці, мотивація стратегічними цілями підприємства; створення кадрового ядра підприємства.

Варто зазначити, що на підприємстві діють певні стандарти поведінки. Так, працівники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зобов'язані дбайливо і сумлінно виконувати безпосередні трудові обов'язки, непохитно додержуватися правил трудової дисципліни.

Серед стандартів поведінки працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» такі:

- прихильність до компанії та гордість, що стали є її частиною;
- відповідальне ставлення до виконуваної роботи;
- діяти відповідно до процедур та інструкцій;
- дотримуватися засад наявної корпоративної культури;
- прагнути покращити власні професійні навички;
- збереження комерційної таємниці;
- дотримання режимів праці й відпочинку, графіку роботи;
- прояв поваги до керівників та співробітників;
- підтримання чистоти та порядку на робочому місці;
- мати охайний вигляд, носити спецодяг та спецвзуття;
- не вживати ненормативну лексику;

- бережливо ставимось до майна підприємства;
- використовуємо пристрої та обладнання підприємства тільки в робочих цілях;
- заборона користуватися мобільним телефоном в робочий час у приватних цілях.

На високому рівні на підприємстві розвинена корпоративна культура.

Основними принципами корпоративної культури підприємства є:

- повага один до одного створює атмосферу взаємодовіри в колективі;
- чесність керівника сприяє чесності підлеглих;
- цілі організації повинен знати і сповідувати кожен працівник;
- цілі працівника повинні збігались з інтересами колективу та життєвими планами;
- працівник повинен розуміти і бачити зв'язок між своїми діями і рухом до загальноорганізаційних цілей, оцінювати свій внесок у їх досягненні;
- кожен співробітник має можливість впливу на формування і зміну цих цілей і оцінювання ступеня їх досягнення.
- керівники повинні ставитись до працівників як до вигідних інвестицій, а не до статті витрат у бюджеті.

Для вивчення впливу соціально-психологічних методів було проведено опитування серед працівників підприємства. Опитано 56% працівників, які працюють від 1 до 5 років; 25% - більше п'яти років та 19% до 1 року (рис. 2. 5).



Рис. 2. 5. Стаж роботи на підприємстві

Примітка. Складено автором

Результати опитування вказують, що найбільше (62%) працівникам імпонує твердження, що більшість членів нашого колективу – доброзичливі та порядні люди, що свідчить про сприятливу атмосферу в колективі (рис. 2.6).



Рис. 2. 6. Твердження, які найбільше імпонують працівникам

Примітка. Складено автором

Колектив підприємства є дружнім та згуртованим, та що вказують результати анкетування. Так, 64% зазначили, що характерна атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги; нейтральна, байдужа атмосфера – 22%; 14% - нездорова й нетовариська.(рис. 2.7).

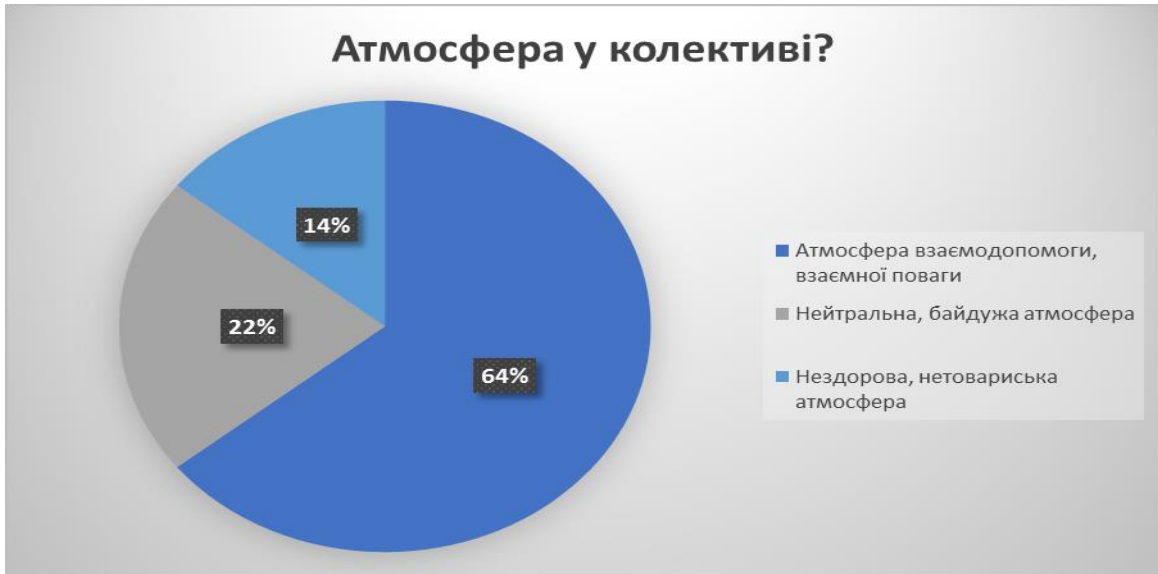


Рис. 2.7. Атмосфера у трудовому колективі

Примітка. Складено автором

Роботу на підприємстві респонденти (67%) оцінюють як таку, що дуже подобається, оскільки створені комфортні умови праці (рис.2.8.)



Рис. 2.8. Оцінювання комфортності роботи у колективі

Примітка. Складено автором

Окрім того, за результатами опитування, видно, що конфлікти виникають, але в основному з виробничих питань, що дає змогу підприємству приймати необхідні рішення (рис. 2.9.)

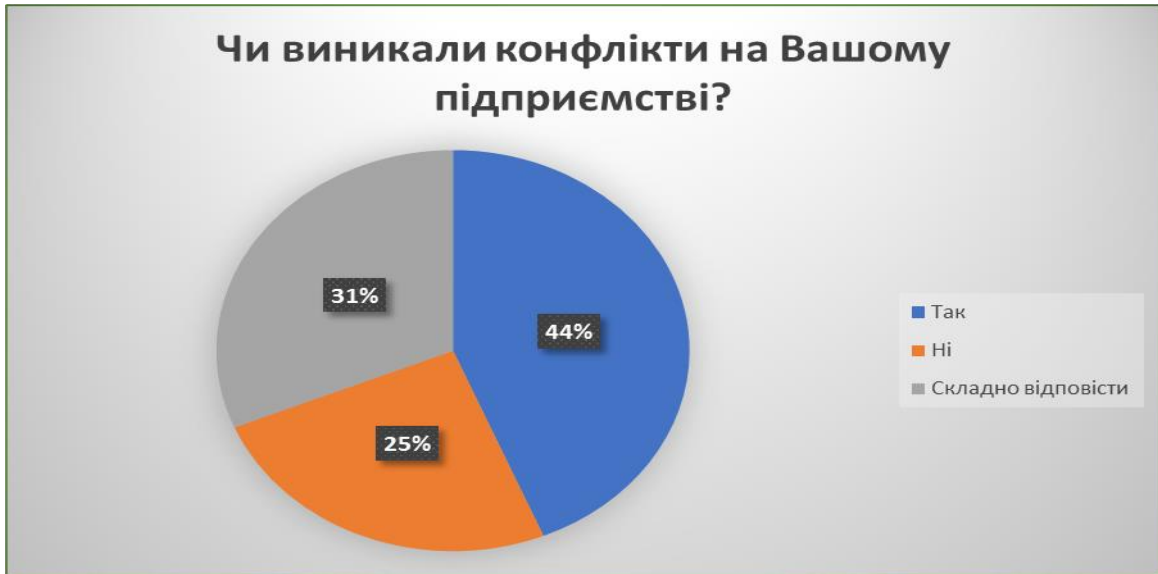


Рис. 2.9. Конфлікти на підприємстві

Примітка. Складено автором

Заробітну плату працівники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» отримують двічі на місяць. Розмір заробітної плати залежить від зарплатної групи, в якій перебуває працівник. Крім того, на підприємстві існує можливість планомірного зростання заробітної плати, тобто переходу в іншу зарплатну групу на одній посаді (через повних 6 та 12 місяців).

Окрім окладу (погодинної тарифної ставки) працівникам належать наступні види премій, які нараховуються шляхом множення фактичного окладу по годинах на певні розміри відсотків, а саме :

-премія за присутність, у таких розмірах :

15 % від фактичного окладу по годинах при присутності працівника повний місяць;

7,5 % від фактичного окладу по годинах, якщо працівник хворів не більше 3-х робочих дні;

- премія за продуктивність ;
- премія за чистоту і порядок ;
- премія за вислугу років;
- премія за якість (колективна та індивідуальна).

Вищенаведені премії нараховуються за результатами роботи працівника, згідно даних, які подає керівник відділу (підвідділу). Премія за ефективність та премія за якість залежать від результатів діяльності підприємства в цілому.

На підприємстві передбачено виплату 13-ї зарплати та премії за вислугу років.

Під час призову на строкову чи контрактну службу, а також на період мобілізації за працівником зберігається місце роботи та середній заробіток, який періодично індексується в зв'язку із загальним підняттям з/п на підприємстві.

Результати проведеного опитування теж показали, що найбільш привабливим видом матеріальних стимулів для персоналу є висока заробітна плата (68% респондентів); додаткові вигоди - 36%; можливості отримання премій (58%); допомога з оплатою навчання та тренінгів – 32% опитаних.

Підприємство проводить такі мотиваційні заходи:

День дітей;

Спортивні чемпіонати;

День сім'ї;

Майстер-класи;

Інтелектуальні заходи.

Також поширеними є командні поїздки, екскурсії, що організуються для формування та розвитку командної роботи, формування командного духу, залученості кожного працівника до цілей підприємства.

У процесі виконання роботи було встановлено що, найбільш мотивуючими нематеріальними стимулами для працівників є можливість кар'єрного зростання та розвитку, участь у важливих ініціативах компанії; гнучкий графік роботи; визнання та похвала за досягнення; можливість самовираження (рис. 2.10).

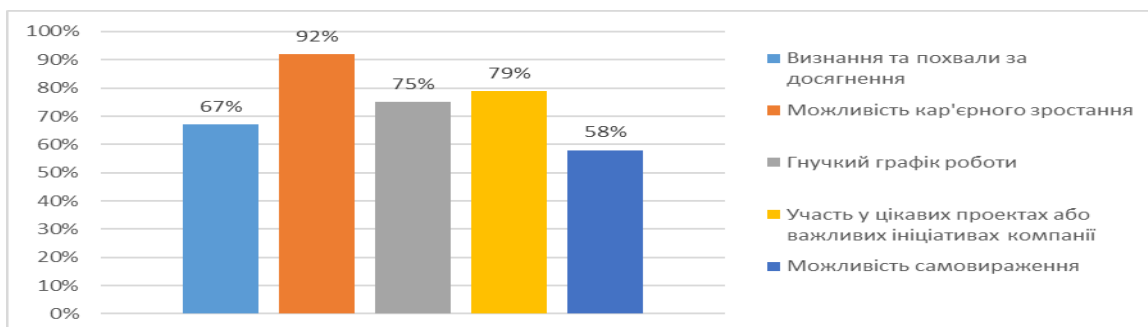


Рис. 2.10. Нематеріальні стимули для працівників

Примітка. Складено автором

Сприятлива соціально-психологічна атмосфера посилює мотивацію персоналу до професійного та особистого розвитку. Результати опитування вказали, що задоволені можливістю професійного та особистого розвитку у компанії 75% респондентів. Такі результати вказують на те, що керівництву ще необхідно докласти зусиль, засобів для посилення даного аспекту (рис. 2.11)

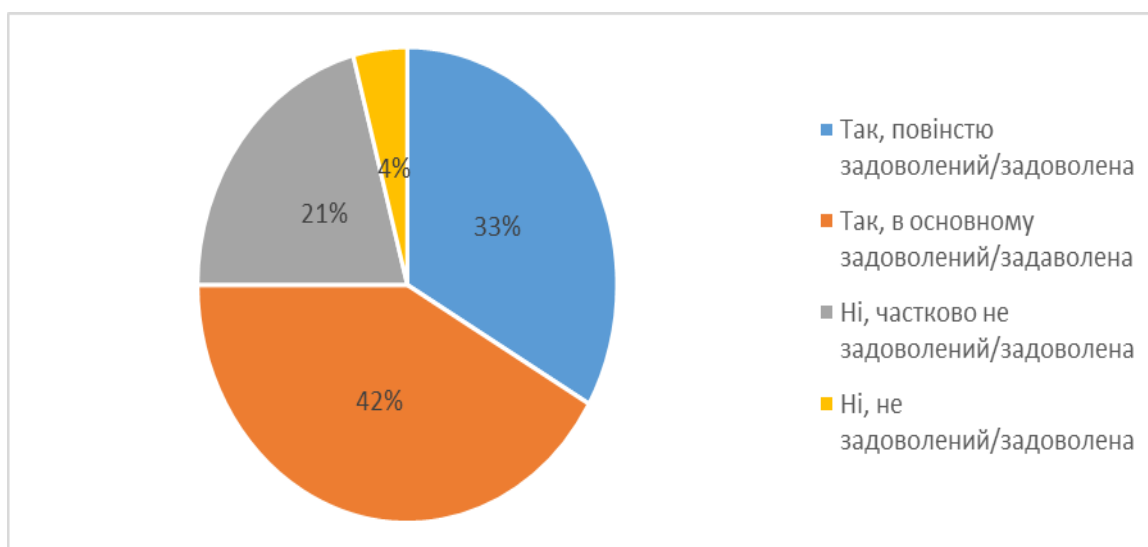


Рис. 2.11. Задоволеність можливістю професійного та особистого розвитку у компанії

Отже, ефективною буде система трудової мотивації персоналу, що поєднує:

- «матеріальну мотивацію (підвищення розміру заробітної плати; відсоток від продажу; премії, надбавки, бонуси за перевиконання КРІ; соціальний та компенсаційний пакет, страховка, пільги; системи знижок на послуги/продукти компанії та інші додаткові грошові виплати)»[19];

- «нематеріальну мотивацію (можливість кар'єрного росту; публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; путівки для відпочинку; організація культурних заходів; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; комфортні умови праці; мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва; поліпшення організації робочого місця співробітника; подяки та інше» [19].

- «штрафи і покарання (покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника та ін.)» [19].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ВПЛИВУ

Керівництву підприємства варто винагороджувати й заохочувати командні, індивідуальні результати трудової діяльності.

Працівники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» мають бути об'єднані спільною амбітною метою. Тому, варто постійно спілкуватися й концентрувати увагу людей на стратегічних цілях, а не на винагородах і покараннях

Створювати сприятливе робоче середовище, щоб працівники могли відчувати маленькі щоденні успіхи на шляху до великого виграшу.

Важливо, що працівники в переважній більшості розуміють місію та стратегію функціонування підприємства (рис.3.1).



Рис. 3.1. Розуміння працівниками місії та стратегії підприємства

Примітка. Складено автором

Результати опитування засвідчили, що про важливі рішення компанії працівники дізнаються в основному на організаційних зборах, в процесі особистої розмови з колегами, через наявні інтернет-ресурси та з корпоративної газети (рис. 3.2).

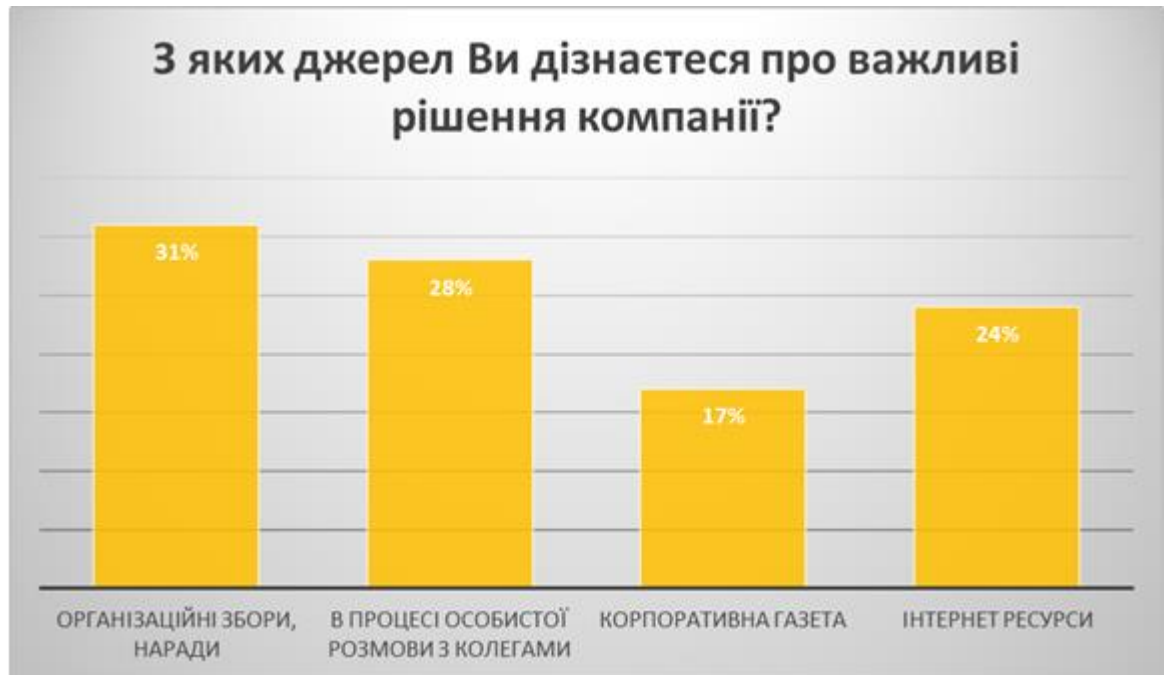


Рис. 3.2. Джерела інформації про підприємство

За оцінками експертів «Strategic Management Journal», ефективні нематеріальні мотиваційні технології дозволяють підвищити продуктивність праці більш ніж на 40% при тому ж фонді оплати праці та зменшити незаплановану плинність кадрів.

До найважливіших потреб співробітників відносяться:

- Відчуття того, що вас цінують і визнають ваш внесок;
- Усвідомлення того, що ви в курсі того, що відбувається, і володієте повною інформацією.
- Впевненість у тому, що співробітники/керівники готові слухати та вислухати керівництво.

Кожному працівнику, незалежно від рівня та звання, потрібна самоповага та впевненість у тому, що оточуючі високо цінують його та його внесок у загальну справу.

Тому, ефективний лідер повинен рівною мірою оволодіти двома важливими навичками: здатністю відкрито й спокійно визнавати досягнення співробітників і так само спокійно й відкрито інформувати співробітників, коли їх результати навіть не відповідають очікуванням.

Адже, робота, яка гідно винагороджена повторюється. Це означає, що можливі наслідки впливають на поведінку працівника, продуктивність і моделі поведінки. Отже, дії та поведінка працівника, які винагороджує керівник, — це дії та поведінка, які працівник повторюватиме в майбутньому.

Така система винагород працює просто:

- якщо, зробивши щось, працівник розуміє, що наслідки його праці та поведінки будуть винагороджені, він продовжить діяти так само;
- Якщо працівник щось робить і усвідомлює, що наслідки його дій є каральними і неприємними, він швидко припиняє використовувати ці моделі поведінки;
- Якщо працівник робить щось (позитивне чи ні) і не бачить наслідків, через деякий час він перестане це робити.

Керівництву підприємства варто:

- висловлювати найцікавіші ідеї співробітників щодо покращення роботи компанії і нагороджувати їх преміями;
- надати кращим працівникам доступ до «скриньки подарунків», де вони можуть вибрати подарунок на свій смак: чашку кави, подарунковий сертифікат, набір ручок, ваучер на обід чи вечерю, квитки в кіно, вихідний... .;
- цікавитися їхніми особисті та професійні цілі та способи їх досягнення — це зміцнить вашу впевненість у своїх силах.

Належна трудова мотивація у компанії відіграє важливу роль у підтримці морального та емоційного стану працівників. Високий статус та добра слава підприємства сприяють створенню сприятливого робочого середовища, що в свою чергу допомагає запобігти виникненню ознак мотиваційного вигорання. Це може бути результатом різноманітних чинників, таких як позитивна репутація компанії, розуміння та підтримка керівництвом, а також високий рівень комунікації та співпраці в колективі. Такі умови сприяють підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та покращенню їхньої мотивації.

Мотивація працівників є одним із ключових елементів успішної діяльності будь-якої компанії. Вона впливає на продуктивність праці, рівень залученості до роботи, стабільність та відданість команди. Таким чином, відповідна система стимулювання, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, стає важливою складовою успіху підприємства. Результати опитування відображають, що 42% працівників відчують дуже високий рівень мотивації, що є позитивним сигналом правильно обраної стратегії, тоді як 58% відмічають, що вони задоволені стимулюванням, але є аспекти, які можна покращити — це важлива інформація для керівництва, яка вказує на конкретні сфери, що потребують уваги та корекції. Також важливо враховувати, що жоден з опитаних не відзначив повної відсутності мотивації до праці. З'ясовуючи вплив різних видів мотивації на ефективність праці та залученість персоналу, то результати опитування такі: 21% працівників відзначили, що для них більш важливою є мотивація, зумовлена матеріальними стимулами; 12% - віддали перевагу нематеріальним стимулам. Варто зазначити, що найбільша частка (67%) працівників вважає, що обидва види мотивації мають однаковий вплив на їхнє ставлення до роботи. Такий розподіл відповідей підкреслює важливість функціонування різноманітних програм стимулювання в компанії, які б враховували різні

мотиваційні фактори та сприяли б збалансованому розвитку та мотивації персоналу.

Досягнення внутрішньої мотивації працівників залежить від ефективного використання підприємством різноманітних інструментів стимулювання, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Систематизація матеріальних та нематеріальних факторів мотивації подана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Систематизація матеріальних та нематеріальних факторів мотивації

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
<p>Грошові</p> <ul style="list-style-type: none"> - посадові оклади, - тарифні ставки, - премії, - доплати, - надбавки - інші фінансові виплати <p>Негрошові</p> <ul style="list-style-type: none"> - пільги, медичне та пенсійне страхування, оплата навчання, путівки на відпочинок, корпоративні заходи; інші соціальні вигоди. 	<p>Соціальні</p> <ul style="list-style-type: none"> - відчуття приналежності до колективу, - участь у прийнятті управлінських рішень, - посадове просування, - командна робота. <p>Моральні</p> <ul style="list-style-type: none"> - визнання, - підтримка, - влячність, - подяки за успішну роботу, - поваги, - надання почесних звань - Інші нагороди. <p>Творчі</p> <ul style="list-style-type: none"> - заохочення працівників до виявлення інновацій - Можливості для та самовираження. - Можливості розвитку творчого потенціалу. <p>Соціально-психологічні</p> <ul style="list-style-type: none"> - сприятливий мікроклімат на робочому місці, - атмосфера взаємодопомоги та взаємопідтримки серед колег.

Примітка: створено за матеріалами [19; 23].

Керівництву варто дбати й про якість трудового життя персоналу, що характеризує рівень і ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність в організації [7]. Тому, мотиваційні моделі, мають бути спрямовані на підвищення якості життя і професійної діяльності працівників в Україні та с в інших країнах, будуються таким чином, щоб

максимально стимулювати індивіда або колектив до дій для досягнення особистих і колективних цілей. Сучасна практика показує, що є достатні резерви для покращення якості трудового життя в найближчому майбутньому, але вони використовуються не повністю. Це пояснюється наступним чином:

по-перше, на сучасному етапі розвитку економіки відсутній чітко визначений механізм управління мотивацією до професійної діяльності та подальшого підвищення якості життя працівників;

по-друге, серед основних показників якості трудового життя – рівень винагороди та її диференціація в залежності від галузі. Сьогодні в багатьох галузях існує значна різниця між зарплатами керівників і рядових робітників;

по-третє, на якість трудового життя впливають умови та безпеку праці, тому керівництво має приділяти цьому достатню увагу;

по-четверте, створення умов для розвитку працівника, зростання професійної кваліфікації, самовираження та самостійності у прийнятті рішень сприятиме підвищенню рівня якості трудового життя. Акцентуючи увагу на необхідності розробки мотиваційних систем, які базуються на конкретних процедурах і принципах, за допомогою яких досягається кінцева мета мотиваційної системи – підвищення рівня життя працівників, не можна не враховувати, що ефективність мотивації проявляється напр. кожного бізнесу чи компанії з урахуванням їх специфіки [19].

На нашу думку, в умовах сучасних викликів основним інтересом працівника є досягнення високого рівня життя за рахунок сприятливіших умов продажу своєї праці. Власник бізнесу в ринковому середовищі, природно, має особисті інтереси щодо організації роботи та її кінцевих результатів – збільшення прибутку. Тому запропонований нами механізм мотивації враховує інтереси власника. Успішне узгодження та об'єднання інтересів різних суб'єктів залежить від власника бізнесу та його мотиваційної політики в компанії, оскільки різні категорії працівників мають неоднакові

можливості для досягнення компромісу з власником. Власник підприємства самостійно визначає умови і зміст системи стимулювання працівників, створюючи відповідний баланс примусу і стимулювання в своїх особистих інтересах і досягаючи єдності всіх інтересів через стимулювання праці.

Зв'язок трудової мотивації з функцією контролю відбувається на всіх етапах трудової діяльності працівника. (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Система трудової мотивації персоналу

Аспект мотивації	Зміст
Трудовий	оцінка діяльності; оцінка соціально-трудових відносин; оцінка персоналу; оцінка мотивації до праці
Економічний	планування і аналіз показників з праці; матеріальне стимулювання; нормування праці; витрати на утримання персоналу
Матеріально-технічний	впровадження нових технік, технологій; розробка систем організаційно-технічного забезпечення; охорона праці та безпека життєдіяльності; культура виробництва
Соціальний	- соціалізація, профорієнтація й адаптація персоналу; - соціальний розвиток; - професійне навчання; - корпоративна культура; - етика ділових відносин; - управління конфліктами; - створення психологічного мікроклімату; - неформальне спілкування

Примітка. Складено автором на основі [19; 21]

Отже, «важливими напрямками ефективної матеріальної мотивації персоналу мають бути: 1) винагороди у вигляді грошових виплат за виконання намічених цілей за встановленими заздалегідь критеріями (економічні показники, показники якості, оцінка співробітника з боку інших осіб); 2) використання неочікуваних заохочень та їх позитивне підкріплення, які мотивують персонал краще, ніж прогнозовані; 3) спеціальні індивідуальні винагороди, які виплачуються за володіння навичками, необхідними

підприємству в даний момент; 4) оплата навчання персоналу на тренінгах, курсах або в навчальних закладах; 5) виплати до заробітної плати для мотивації здорового способу життя; 6) пільгове або безкоштовне харчування в їдальні підприємства; 7) недержавне медичне страхування; 8) надання пільг і гарантій у межах соціального захисту працівників (соціальне страхування у випадку тимчасової непрацездатності, безробіття та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні. 9) застосування адресних винагород, орієнтованих на конкретного працівника (придбання житла, оплата підприємством рахунків за мобільний зв'язок; оплата проїзду до місця роботи; поїздок за кордон); 10) користування соціальними установами організації: користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками» [17] .

ВИСНОВКИ

Проблема мотивації до праці завжди залишається актуальною, незалежно від рівня технічного прогресу та економічного розвитку суспільства. Суттєве значення цієї проблеми випливає з того факту, що праця є основною умовою існування будь-якого суспільства.

З'ясовано, що належна трудова мотивація у компанії відіграє важливу роль у підтримці морального та емоційного стану працівників. Високий статус та добра слава підприємства сприяють створенню сприятливого робочого середовища, що в свою чергу допомагає запобігти виникненню ознак мотиваційного вигорання. Це може бути результатом різноманітних чинників, таких як позитивна репутація компанії, розуміння та підтримка керівництвом, а також високий рівень комунікації та співпраці в колективі. Такі умови сприяють підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та покращенню їхньої мотивації.

Соціально-психологічний вплив на трудову мотивацію в умовах сучасних викликів, спрямований на формування комплексу мотивів, які б забезпечували реалізацію цілей і правил поведінки в процесі праці відповідно загальних цілей системи управління підприємством. Щоб соціальні результати вважалися досяжною метою, важливо з'ясувати, як виміряти потреби та інтереси. Задоволеність працею залежить від способу організації виробничих, економічних, соціальних і мотиваційних процесів. Різний ступінь задоволеності вказує на ступінь реалізації соціальних цілей підприємств.

Чисельність персоналу за останні роки значно скоротилася у зв'язку з воєнними діями, багато чоловіків поповнили лави ЗСУ. Так чисельність виробничого персоналу скоротилася на 796 осіб, допоміжного – на 91 особу.

Заробітну плату працівники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» отримують двічі на місяць. Розмір заробітної плати залежить від зарплатної групи, в якій перебуває працівник. Крім того, на підприємстві існує можливість

планомірного зростання заробітної плати, тобто переходу в іншу зарплатну групу на одній посаді. Окрім окладу (погодинної тарифної ставки) працівникам належать наступні види премій, а саме : премія за присутність, у таких розмірах : 15 % від фактичного окладу по годинах при присутності працівника повний місяць; 7,5 % від фактичного окладу по годинах, якщо працівник хворів не більше 3-х робочих дні; за продуктивність; за чистоту і порядок; за вислугу років; за якість. На підприємстві передбачено виплату 13-ї зарплати та премії за вислугу років.

Колектив підприємства є дружнім та згуртованим, та що вказують результати анкетування. Так, 64% зазначили, що характерна атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги; нейтральна, байдужа атмосфера – 22%; 14% - нездорова й нетовариська.

Керівництву підприємства варто: висловлювати найцікавіші ідеї співробітників щодо покращення роботи компанії і нагороджувати їх преміями; надати кращим працівникам доступ до «схриньки подарунків», де вони можуть вибрати подарунок на свій смак: чашку кави, подарунковий сертифікат, набір ручок, ваучер на обід чи вечерю, квитки в кіно, вихідний, та ін; цікавитися їхніми особисті та професійні цілі та способи їх досягнення — це зміцнить вашу впевненість у своїх силах.

Встановлено, що належна трудова мотивація у компанії відіграє важливу роль у підтримці морального та емоційного стану працівників. Високий статус та добра слава підприємства сприяють створенню сприятливого робочого середовища, що в свою чергу допомагає запобігти виникненню ознак мотиваційного вигорання. Такі умови сприяють підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та покращенню їхньої мотивації. Мотивація працівників є одним із ключових елементів успішної діяльності будь-якої компанії. Вона впливає на продуктивність праці, рівень залученості до роботи, стабільність та відданість команди. Таким чином, відповідна система стимулювання, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, стає важливою складовою успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабанов І.В, Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 62, 2018. С. 276-284.
2. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; Ін-т соц.-труд. відносин ; 2015. Вип. 2. С. 144-148.
3. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135–141.
4. Кодекс законів про працю України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
6. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення : монографія. К.: Фірма «Праця», 1997. 192 с.
7. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
8. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація праці: практикум Київ, 2013. 348 с.
9. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник Харківського національного економічного університету*. Серія «Економічні науки». 2013. № 3. С. 168-172.
10. Лівощко Т.В. Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. №. 4. С. 59–65.

11. Лоулер Е. та ін. Мотивація праці: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
12. Магас М. А., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. URL: <file:///C:/Users/Home/Desktop/6710-13476-1-SM.pdf>
13. Максимець Ю.В. Стимулювання і мотивація управлінської праці у трансформаційній економіці України. *Науковий вісник НЛТУ України*. Збірник науково-технічних праць. 2019. Вип. 19.5. С. 199–203.
14. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль. 2017. 252 с.
15. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». /Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
16. Перетятко М.О Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
17. Прохоровська С. А., Островерхов В.М. Запорожан Л.П. Винагорода за працю в мотивації персоналу *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. Вип. 22.Т.: ТНЕУ, 2018. с. 92- 97
18. Прохоровська С. А. Значення доходів у процесі розвитку трудового потенціалу регіону *Соціально-трудова сфера: теорія і практика*. № 2 (8) . К.: КНЕУ, 2014. С. 229 – 235
19. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С.45-48
20. Прохоровська С.А. Мотивування молоді до трудової діяльності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали

доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року) С. 156-158

21. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Т. 65. №. 1. С. 239–241.

22. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» <https://se-bordnetce-ukraine.business-guide.com.ua/>

23. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. 2009. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

24. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2. С. 7-20

25. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація праці в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2018. С. 99–112.

26. Ясьонків І. Мотивація персоналу в системі соціально-трудоких відносин. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: зб. тез доповідей учасників V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Т.: ЗУНУ. 2024. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/>

27. Herzberg F. *Motivation to work*. Routledge, 2017. 218 p.

28. Russo G. *Skill utilization at work: Opportunity and motivation* IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.

