

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЧОРНА Юлія Йосипівна

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В
УМОВАХ КРИЗИ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МЕНМ-41
ЧОРНА Юлія Йосипівна

підпис
Науковий керівник:
к.філ.н., доцент, Н. В. Батрин

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивування персоналу.....	5
1.1 Суть та зміст мотивації персоналу.....	8
1.2 Методи мотивації персоналу до продуктивної праці.....	10
1.3 Методики вивчення мотиваційної сфери.....	14
1.4 Аналіз факторів мотивування персоналу.....	16
Розділ 2. Організація системи мотивації персоналу на Chateau Amsterdam.....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	20
2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу.....	22
2.3 Проблеми стимулювання продуктивної праці в умовах кризи.....	27
2.4 Побудова мотиваційного профілю персоналу.....	29
Розділ 3. Шляхи удосконалення мотивації персоналу на Chateau Amsterdam.....	32
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність наукового дослідження. Мотивація відіграє центральну роль у процесі управління, оскільки вона впливає на продуктивність, ефективність і задоволеність працівників. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, здатність керівників мотивувати свої команди стає ключовою для досягнення успіху. Недостатня мотивація призводить до низької продуктивності, високої плинності кадрів і загального зниження конкурентоспроможності організації.

Водночас мотивація вважається складним явищем, що поєднує в собі різні психологічні та соціальні аспекти, що спонукає працівників до роботи — матеріальні стимули, внутрішнє задоволення, культурні та соціальні чинники. Дані аспекти актуальні не лише для науковців, а й для практиків, що займаються управлінням людськими ресурсами. Дослідження у цій галузі допомагають знайти нові методи та інструменти, що дозволять організаціям створювати більш комфортніше та надихаюче робоче середовище.

Мотивація виступає ключовим аспектом в управлінні організаціями, і її дослідження має безліч наукових трактувань, що включає праці представлені Абрагамом Маслоу, Фредеріком Герцбергом, Дугласом МакГрегором та іншими. Зазначені наукові праці формують базис для сучасних підходів до мотивації, які використовуються в різних галузях, від виробництва до технологій та освіти. Однак ці вчення здебільшого зосереджені на індивідуальних мотиваційних факторах та внутрішніх потребах людей. У контексті сучасних організацій, яких торкаються проблеми, де потрібно вживати важливі рішення та швидко впроваджувати зміни, виникає потреба в комплексному та системному підході до мотивації, що враховує широкий спектр впливових факторів.

Мета дослідження - визначити роль мотивації в управлінні та її вплив на ефективність організації, а також розробити рекомендації щодо застосування мотиваційних інструментів для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Для досягнення мети представлено наступні завдання:

- описати суть та зміст мотивації персоналу;
- розглянути методи мотивації персоналу до продуктивної праці;
- описати методику вивчення мотиваційної сфери;
- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу;
- описати проблеми стимулювання продуктивної праці в умовах кризи;
- здійснити побудову мотиваційного профілю персоналу;
- розробити шляхи удосконалення мотивації персоналу на Chateau Amsterdam.

Об'єкт дослідження. Процес управління в організації, що передбачає системи мотивації та взаємодії між керівництвом і працівниками на підприємстві Chateau Amsterdam. +

Предмет дослідження. Мотиваційні механізми та їхній вплив на продуктивність, ефективність, і задоволеність працівників на підприємстві Chateau Amsterdam.

Методи дослідження. В курсовій роботі було використано теоретичні (аналіз, порівняння, опис) та емпіричні (синтез, анкетування) методи.

Структура роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

Інформаційна база сформована з підручників, робіт та фінансової звітності Chateau Amsterdam за період 2021 – 2023 рр. та ряд інших джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть та зміст мотивації персоналу

У сучасних умовах економічного розвитку України людський ресурс став основним чинником успіху підприємств, оскільки він безпосередньо впливає на продуктивність і ефективність виробничої діяльності. Ефективне управління персоналом на підприємствах значною мірою пов'язане з мотивацією праці, яка заохочує працівників до продуктивної діяльності. Мотивація - один із ключових інструментів мобілізації людського потенціалу, який не тільки забезпечує ресурсну базу виробництва, а й підтримує ефективність її функціонування.[1] Навіть добре побудовані стратегії та оптимізовані структури підприємств не дадуть бажаних результатів, якщо мотивація співробітників не орієнтована на високу продуктивність.

Оскільки мотивація - багатовимірна, її можна розглядати як і стан, і процес, а також як сферу професійної діяльності, що впливає на поведінку співробітників. Одним із завдань менеджменту та спеціалістів з управління персоналом полягає у підвищенні рівня мотивації та формування позитивного ставлення до праці. Зовнішні інструменти мотивації включають не лише матеріальні заохочення, але й умови, що сприяють продуктивній роботі, можливості для кар'єрного росту та правильно організований робочий процес. Важливим аспектом вважається створення об'єктивної системи оцінки співробітників, залучення їх до управління та створення сприятливого соціально-психологічного середовища [2]. Однак без відповідної матеріальної винагороди та конкурентного компенсаційного пакету підтримувати високий рівень мотивації на тривалий час буде складно. Сприятливі умови праці можуть підтримувати мотивацію лише до певного моменту, і якщо вони не доповнюються справедливою матеріальною винагородою, це в результаті призводить до зниження мотивації.

Щоб зрозуміти природу мотивації, необхідно розглянути трудову

поведінку, яка відображає цілеспрямованість і мотивацію працівників. Процес вибору трудової поведінки відбувається через призму особистих інтересів і потреб співробітників. Таке розуміння дозволяє створити модель трудової поведінки (рис. 1.1), яка показує взаємодію внутрішніх мотивів працівника та зовнішніх стимулів, що на нього впливають.

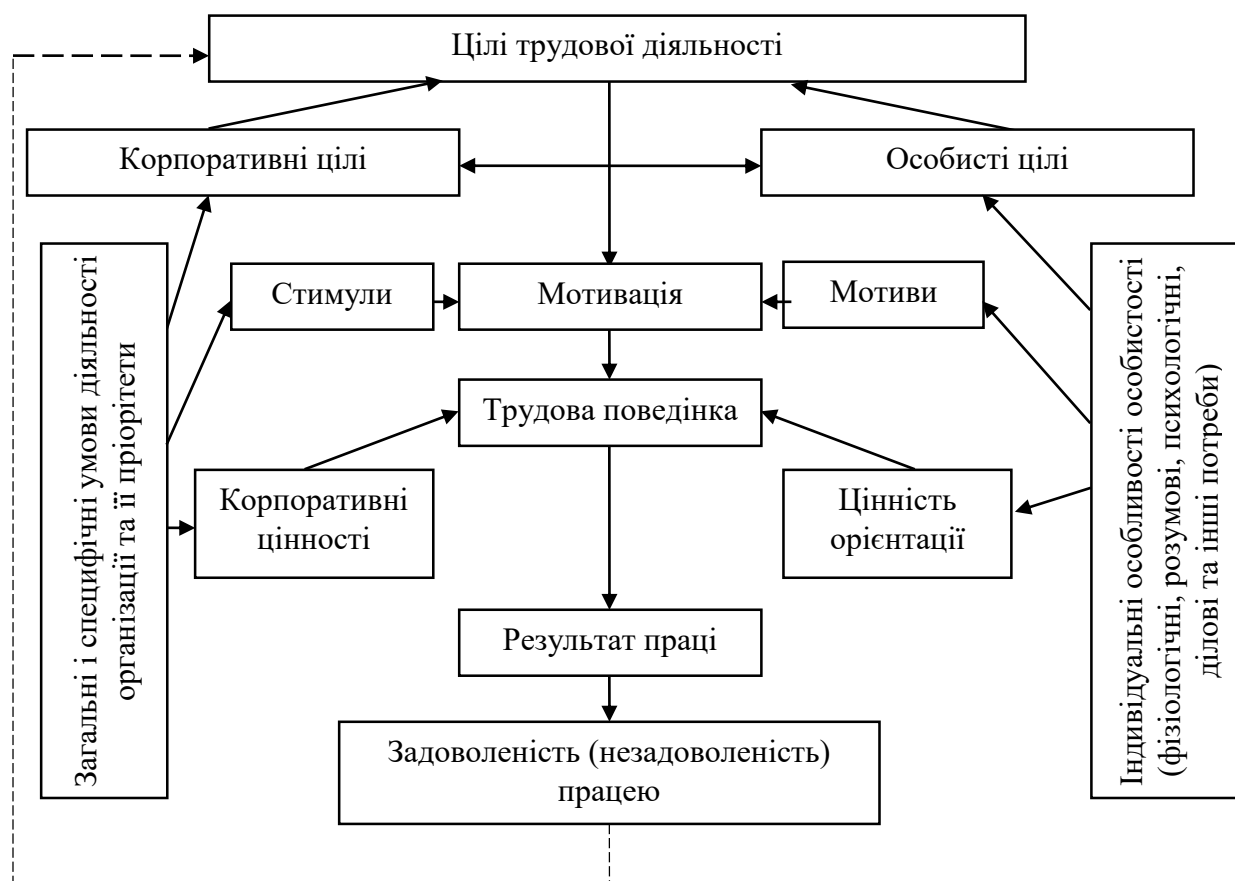


Рис. 1.1 Модель трудової поведінки [3]

Літературні джерела пропонують різні підходи до визначення мотивації. З психологічного погляду, мотивація — це процес, у якому людина вибирає причини своєї поведінки, щоб досягти певних цілей [4]. В економічній літературі мотивація описується як комбінація внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на людину, спонукаючи її до дій для досягнення особистих та організаційних цілей.

Управління мотивацією полягає у створенні умов, що спонукають людину до дій з максимальною ефективністю. Мотивація багатогранна; її розглядають як стан, процес і сферу діяльності, що впливає на поведінку працівників. Посилення

мотивації та формування позитивного ставлення до роботи — це ключові завдання для керівників та спеціалістів з управління персоналом.

Зовнішні мотиваційні важелі включають не лише матеріальні стимули, але й оптимальні умови роботи, можливості для кар'єрного зростання та ефективну організацію робочого процесу [5]. Однак, без належної матеріальної винагороди та справедливої оплати праці, мотивація з часом все рівно знижується. Сприятливі умови праці підтримують мотивацію лише до певного часу, якщо їх не підкріплюють адекватною матеріальною винагородою. Для глибшого розуміння мотивації слід вивчити трудову поведінку, що відображає цілеспрямованість працівників. Важливо усвідомити, що трудова поведінка має свою мотивацію та ціннісні орієнтири. Організаційні цінності та особисті цінності працівників взаємодіють, впливаючи на їхню поведінку та діяльність.

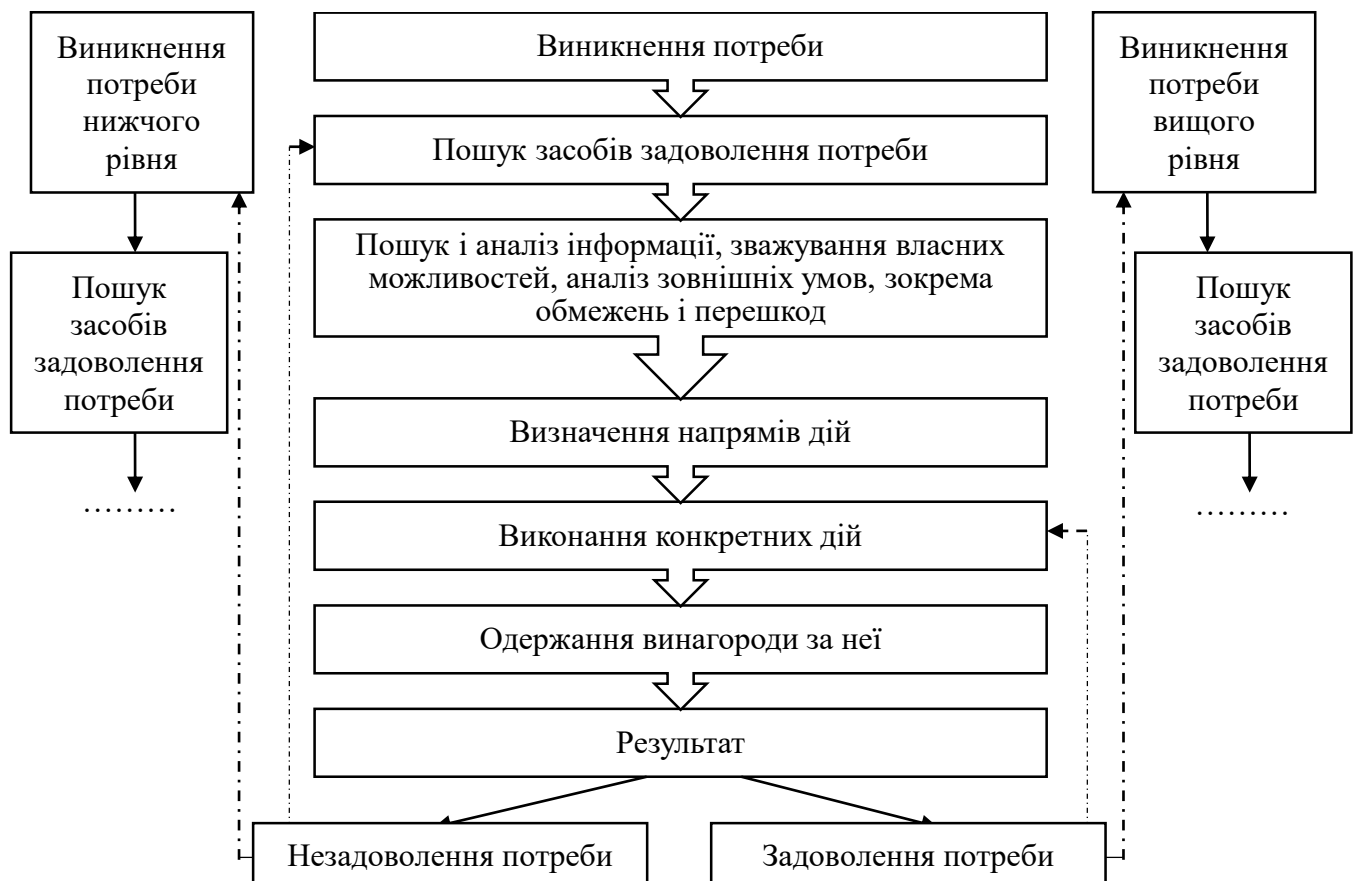


Рис. 1.2 Модель мотиваційного процесу [6]

Далі більш детально розглянемо кожен з етапів:

- перший етап мотиваційного процесу починається з появи потреби,

коли людина відчуває нестачу чогось і шукає способи заповнити цю прогалину, що в результаті викликає дискомфорт, який вона прагне усунути;

– на другому етапі людина розглядає способи задоволення цієї потреби. Кожен реагує по-різному: хтось намагається знайти вирішення, інші ігнорують потребу або заміщувати її іншим задоволенням;

– третій етап передбачає пошук і аналіз інформації, а також оцінку власних ресурсів і можливостей, щоб визначити, як задовольнити цю потребу;

– на четвертому етапі людина обирає стратегію дій: визначає, що потрібно зробити, які кроки необхідні для досягнення мети, та оцінює, наскільки цей шлях є реалістичним;

– п'ятий етап - це безпосереднє втілення в життя обраного плану, коли людина здійснює конкретні дії, спрямовані на задоволення потреби;

– на шостому етапі людина отримує винагороду за свої зусилля, що означає задоволення потреби або ж отримання бажаного результату.

Головна мета системи мотивації - стимулювати співробітників до досягнення цілей організації, а також їхніх власних професійних та особистих прагнень. Мотивовані працівники зазвичай більш продуктивні, залучені та схильні до співпраці, що позитивно впливає на ефективність підприємства. Для досягнення цього керівництву необхідно глибоко розуміти потреби та очікування працівників, розробляти ефективні мотиваційні стратегії, а також постійно вдосконалювати системи управління персоналом. У цьому контексті важливо розглядати основні цілі мотивації персоналу для забезпечення успіху підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні цілі мотивації персоналу на підприємстві [7]

Ціль	Опис
Збільшення продуктивності праці	Мотивований персонал більш ефективно виконує свої обов'язки, що призводить до зростання загальної продуктивності праці на підприємстві
Підвищення якості продукції / послуг	Задоволені та мотивовані співробітники зазвичай проявляють більшу увагу та старанність у виконанні своїх обов'язків

Продовж. табл. 1.1

Зниження плинності кадрів	Створення ефективної системи мотивації сприяє збереженню талановитих та досвідчених співробітників на підприємстві, зменшивши плинність кадрів і витрати на їх заміну та навчання новачків.
Підвищення задоволеності співробітників	Мотивація персоналу сприяє покращенню робочого середовища, створює позитивну атмосферу на роботі та підвищує загальний рівень задоволеності співробітників
Залучення та збереження талановитих співробітників	Ефективна система мотивації допомагає привернути та утримувати висококваліфікованих та талановитих працівників, що є ключовим для успішного функціонування підприємства
Стимулювання самореалізації	Мотивовані працівники мають можливість розвивати свої професійні та особисті навички, отримувати визнання за свої досягнення та досягати особистих цілей

Ми вважаємо, що ефективна система мотивації персоналу вважається ключовою для досягнення різних цілей на підприємстві. Серед них визначається підвищення продуктивності, покращення якості продуктів і послуг, зниження плинності кадрів, збільшення задоволеності працівників, залучення та утримання талановитих співробітників, а також стимулювання самореалізації. Зазначені цілі взаємодіють, створюючи ефективне та продуктивне робоче середовище, що сприяє успішному функціонуванню та розвитку компанії.

Наукова література зазначає, що мотивація персоналу на підприємстві охоплює комплекс завдань, які включають не лише матеріальні стимули, а й наступні фактори (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання мотивації персоналу підприємства

Завдання	Опис
Стимулювання продуктивності праці	Сприяти збільшенню ефективності та результативності працівників шляхом розвитку мотиваційних систем, що стимулюють до досягнення високих показників продуктивності.
Підвищення задоволеності праці	Забезпечити такі умови праці, які б відповідали потребам та очікуванням працівників, сприяли позитивному робочому середовищу та зростанню їхнього задоволення від виконання обов'язків

Продовж. табл. 1.2

Залучення та утримання талановитого персоналу	Розробити стратегії привертання та утримання висококваліфікованих фахівців, що включають конкурентоспроможну систему компенсації, можливості для розвитку кар'єри та інші мотивуючі фактори
Стимулювання саморозвитку	Надати працівникам можливості для особистого та професійного зростання, включаючи навчання, тренінги, розвиток навичок та можливість самореалізації.

Ми вважаємо, що ефективна мотивація персоналу на підприємстві є ключовим чинником для досягнення високої продуктивності та задоволеності працівників. Адже шляхом стимулювання продуктивності, підвищення задоволеності праці, залучення талановитого персоналу та стимулювання саморозвитку, підприємство може побудувати міцну команду, готову до досягнення спільних цілей та розвитку.

1.2 Методи мотивації персоналу до продуктивної праці

Ефективне управління персоналом значною мірою залежить від різноманітних методів мотивації. Відповідно до досліджень, методи мотивації персоналу – це різні стратегії та підходи, які використовуються для стимулювання співробітників до досягнення конкретних цілей підприємства. Методи ґрунтуються на аналізі мотивацій працівників і вивченні взаємодії їхніх цілей із цілями компанії [8]. Вони базуються на певних закономірностях та принципах управління й включають різноманітні стратегії, спрямовані на активізацію персоналу.

Методи мотивації надзвичайно різноманітні, що дозволяє створити гнучку та ефективну систему стимулювання. Залежно від того, на які потреби вони орієнтовані, можна виділити кілька категорій: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи спираються на фінансові стимули та спрямовані на досягнення конкретних завдань із матеріальною винагородою за їхнє виконання та включають розумну систему оплати праці, економічне стимулювання та застосування санкцій у випадку

невиконання вимог.

Організаційно-адміністративні методи засновані на директивних підходах і використовують авторитет та підпорядкування для мотивації й охоплюють організаційне планування, накази, інструктаж та контроль [9]. Соціально-психологічні методи покликані впливати на свідомість працівників через їхні соціальні, релігійні, естетичні та інші інтереси, щоб заохотити їх до активнішої трудової діяльності.

Така традиційна класифікація методів мотивації може бути доповнена іншими підходами. Наприклад, А. Брас запропонував розділити адміністративні методи на три категорії: організаційні, які включають регламентування, нормування та інструктаж; розпорядчі; та дисциплінарні. Зазначений підхід розширює та деталізує систему мотивації (Рис. 1.2.1.).

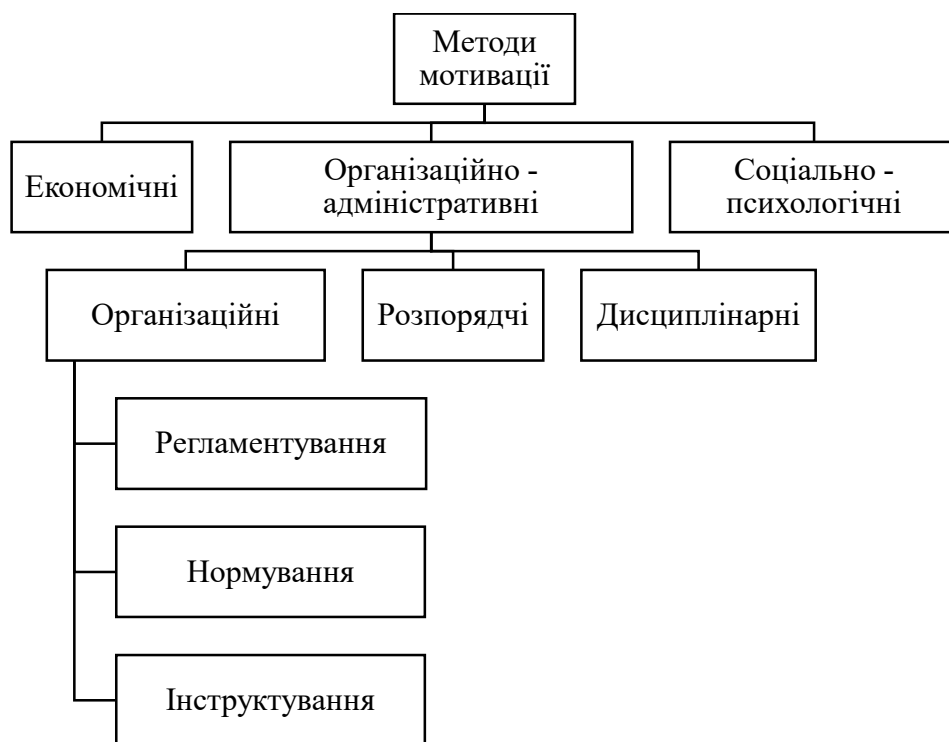


Рис.1.2.1. Методи мотивації персоналу за А.Брасом [10]

Виробничі підприємства використовують різноманітні методи для мотивації персоналу, зокрема розпорядчі та дисциплінарні. Розпорядчі методи застосовуються, коли потрібне втручання у виробничий процес для надання вказівок та інструкцій. Дисциплінарні методи використовуються у разі, якщо співробітник не дотримується стандартів і правил, передбачених Кодексом

законів про працю.

У виробничій галузі існує загальна класифікація методів мотивації, яка включає такі категорії:

1. прямі економічні заходи, як-от погодинна або відрядна оплата, премії за раціоналізацію, оплата навчання, участь у прибутках тощо;
2. непрямі економічні заходи, наприклад, надбавки за стаж, субсидії на харчування, забезпечення житлом, транспорт та інші;
3. соціальні (негрошові) заходи, наприклад, гнучкі графіки роботи, розширення посадових обов'язків, просування по службі, забезпечення безпеки праці тощо.

Різник Д.В. виділяє дві групи методів мотивації праці [11]:

1. методи матеріальної мотивації, що включають грошові та негрошові стимули;
2. методи нематеріальної мотивації, такі як соціально-психологічні, творчі та рекреаційні заходи.

Класифікація, запропонована Сметаняк В.І., Магмет І.Б. [12], охоплює економічні, організаційні та морально-психологічні методи мотивації. Економічні методи ґрунтуються на наданні працівникам певних матеріальних переваг або вигод, що підвищують їх добробут.

Методи мотивації персоналу на виробничих підприємствах класифікуються на основі різних видів економічної та організаційної підтримки співробітників. Пряма економічна мотивація охоплює основну заробітну плату, надбавки за складність роботи або понаднормові години, винагороди за особистий внесок у роботу підприємства, премії за досягнення, а також інші грошові виплати, такі як компенсація проїзду або виплати за вислугу років. Однак постійне підвищення зарплати не забезпечує тривалу мотивацію, оскільки співробітники швидко звикають до цього типу стимулів.

Непряма економічна мотивація передбачає користування різними соціальними благами, які надає підприємство, наприклад, пільговими путівками до дитячих таборів, службовими автомобілями та іншими перевагами.

Організаційні методи мотивації передбачають збільшення різноманітності та цінності роботи, а також надання цікавих і соціально значущих завдань із перспективою професійного зростання та включають мотивацію цілями та залучення співробітників до управління організацією.

Морально-психологічні методи мотивації стосуються професійної гордості, відповідальності за результати, визнання досягнень, а також нагородження за відмінну роботу, як у приватному, так і в публічному форматі.

Розглянувши різні класифікації, ми відмітили, що їхні методи мають подібності та відмінності в термінології, але загалом їх можна поділити на дві великі групи: матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

- матеріальні методи потребують фінансових ресурсів і поділяються на прямі та непрямі. Прямі методи охоплюють грошові виплати, такі як зарплата, бонуси і премії, тоді як непрямі включають різні пільги та соціальні пакети;

- нематеріальні методи орієнтовані на задоволення соціальних і психологічних потреб співробітників. Соціальні методи передбачають створення приємного морально-психологічного середовища, визнання досягнень і розвиток корпоративної культури. До них також належать творчі методи, що заохочують інновації та самоуправління.

При розробці системи матеріальної мотивації важливо враховувати індивідуальні потреби і стимули кожного співробітника. Працівники повинні бути зацікавлені в підвищенні продуктивності, що забезпечується відповідними матеріальними стимулами та позитивним психологічним середовищем на роботі, а мотивація в свою чергу повинна задовольняти як індивідуальні потреби, так і цілі організації.

1.3 Методики вивчення мотиваційної сфери

Вивчення мотиваційної сфери вважається ключовим аспектом психології, який допомагає зрозуміти, що саме спонукає людей до дії, як вони ставлять і

досягають своїх цілей, та які внутрішні й зовнішні фактори впливають на їхню поведінку. Існує кілька методик, які використовуються для вивчення мотиваційної сфери особистості, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження.

Анкетування виступає одним із найбільш розповсюджених методів дослідження мотиваційної сфери. Опитувальники можуть містити як закриті, так і відкриті питання, спрямовані на виявлення мотивів, цінностей, установок та очікувань індивіда. Анкети бувають різних видів: загальні, які охоплюють широкий спектр мотиваційних аспектів, та спеціалізовані, які фокусуються на конкретних аспектах мотивації, таких як мотивація досягнення, афіліації або влади. [7]

Проективні методики, такі як Тест Роршаха або ТАТ (Тематичний апперцептивний тест), дозволяють дослідникам отримати глибоке розуміння підсвідомих мотиваційних процесів. Дані методики передбачають, що піддослідні проектують свої внутрішні переживання та мотиви на неоднозначні стимули. Наприклад, у ТАТ досліджуваним пропонуються серії картинок, на основі яких вони повинні скласти розповідь. Аналіз цих розповідей дозволяє виявити домінуючі мотиви, потреби та конфлікти особистості.

Глибинні інтерв'ю та бесіди - ефективні методи вивчення мотиваційної сфери, особливо коли необхідно зрозуміти індивідуальні особливості мотивації. Під час інтерв'ю психолог задає питання, що допомагають розкрити внутрішні спонукання, життєві цілі та пріоритети особистості. Метод дозволяє отримати багатий і детальний матеріал, проте він потребує високої кваліфікації інтерв'юера та значних затрат часу.

Стандартизовані тестові методики, такі як MMPI (Міннесотський багатофакторний особистісний опитувальник) або 16PF (16-факторний особистісний опитувальник Кеттела), дозволяють отримати кількісні показники мотиваційних характеристик. Ці методики вважаються надійними та валідними, вони забезпечують об'єктивність дослідження та дозволяють порівнювати результати між різними групами або в динаміці.

Спостереження за поведінкою індивіда в різних ситуаціях дозволяє дослідникам побачити прояви мотиваційних установок на практиці. Це може бути як пряме спостереження в природних умовах, так і в лабораторних умовах. Наприклад, спостерігаючи за тим, як людина працює над складним завданням, можна зробити висновки про її мотивацію досягнення, стійкість до стресу та інші мотиваційні характеристики. [11]

Методи самооцінки охоплюють різні форми самоописів та щоденникових записів, де досліджувані самостійно оцінюють свої мотиваційні переживання та поведінку. Методи дозволяють отримати суб'єктивну інформацію, яка важлива для розуміння особистісної мотивації. Однак варто враховувати, що самооцінки бувають суб'єктивними та містять певні викривлення.

Експериментальні методи дослідження мотивації передбачають створення контрольованих умов, в яких дослідники можуть маніпулювати певними змінними та спостерігати за їхнім впливом на мотиваційну поведінку. Такі дослідження охоплюють маніпуляцію винагородами чи стимулами, щоб побачити, як вони впливають на мотивацію до виконання завдань.

Кожна з описаних методик має свої переваги та обмеження. Анкетування та опитувальники зручні та економічні методи збору даних, але вони бувають обмежені суб'єктивністю відповідей. Проективні методики дозволяють виявити глибинні мотиваційні структури, але їх інтерпретація вимагає високої кваліфікації та може бути суб'єктивною. Інтерв'ю та бесіди надають глибоке розуміння індивідуальної мотивації, але є трудомісткими та часозатратними.

Стандартизовані тестові методики забезпечують об'єктивність і надійність, але можуть бути недостатньо гнучкими для вивчення унікальних аспектів мотивації. Спостереження дозволяють побачити мотиваційні прояви в реальних умовах, але можуть бути обмежені ситуаційними факторами. Методи самооцінки забезпечують суб'єктивне розуміння мотивації, але можуть бути викривленими через суб'єктивність. Експериментальні методи дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки, але можуть бути складними для реалізації в реальних умовах.

1.4 Аналіз факторів мотивування персоналу

Залученість працівників є ключовим фактором у тому, як компанії набирають, утримують та отримують максимальну віддачу від своїх співробітників.

Останні статистичні дані показують, що ключ до залученої робочої сили полягає в визнанні.

Це визнання може мати різні форми і надходити від різних людей, але дані свідчать, що те, наскільки цінують ваших працівників, грає значну роль у їхній залученості та продуктивності.

Також цікаво, що працівники хочуть отримувати визнання, яке є щирим і заснованим на результатах, і що їх мотивують маленькі акти, такі як просте "дякую", безкоштовний обід або символічний знак уваги – а не лише підвищення зарплати та просування по службі.[11]

Варто розглянути ключові статистичні дані, що демонструють, чому визнання є найбільшим мотиватором для ваших працівників.

- Компанії з високо залученою робочою силою на 21% прибутковіші

Залученість працівників приносить реальні дивіденди! Дослідження показують, що компанії з високо залученою робочою силою отримують значно вищі прибутки. Тому, відсутність у працівників відчуття, що вони є частиною команди, може мати негативний фінансовий вплив на ваш бізнес.

- 2 – Понад 70% працівників хочуть, щоб їхні роботодавці більше їх мотивували

Хоча менеджери можуть вважати, що працівники повинні самі прагнути до визнання, більшість співробітників вважає, що отримання визнання підвищило б їхню мотивацію до більшої продуктивності.

- 3 – Більше 80% працівників стверджують, що визнання покращує їхню залученість Джерело – Nectar

Переважає більшість працівників відчують мотивацію, коли їх визнають за внесок у роботу.

- 4 – Працівники в 2,7 рази частіше будуть високо залученими, якщо вірять, що їхній внесок буде визнаний [13]

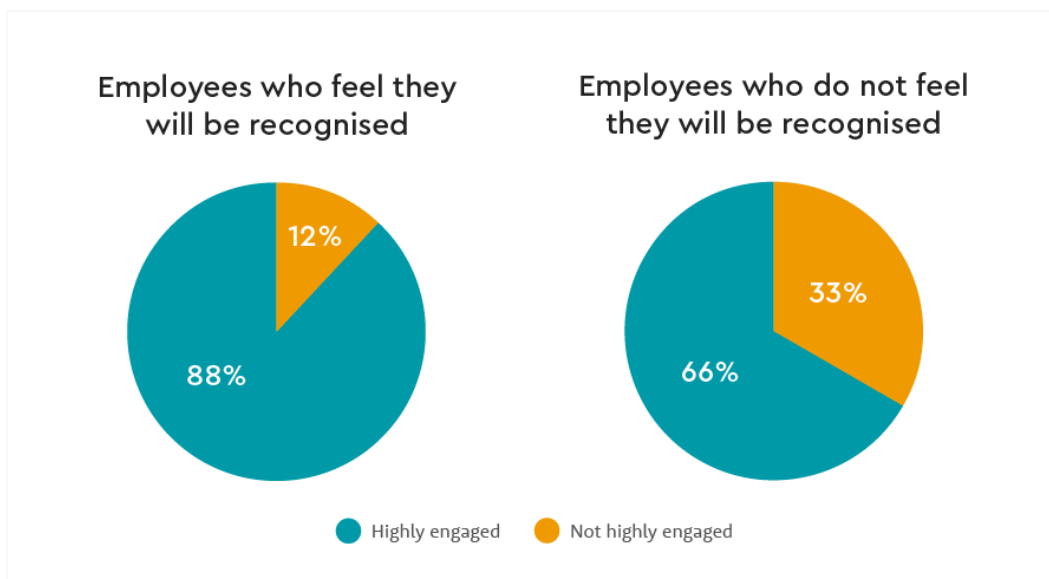


Рисунок 1.4[13]

Рисунок 1.4 схематично показує задоволеність працівників які були визнані та які відчували, що ні.

5 – Залученість, продуктивність і результативність працівників на 14% вищі в організаціях з програмою визнання
Джерело – Deloitte

Компанії, які мають програму визнання, демонструють вищі рівні залученості працівників. Однак, те ж дослідження зазначає, що програми визнання часто не досягають своєї мети, зосереджуючись на вузьких параметрах, таких як стаж роботи, замість того, щоб включати регулярні винагороди за хорошу роботу.

- 6 – 79% працівників зазначають, що збільшення винагород за визнання зробило б їх більш лояльними до роботодавця

Визнання має двосторонній ефект: коли організація визнає досягнення працівників, ці працівники частіше цінують і поважають компанію, в якій працюють.

- 7 – 53% працівників вважають, що визнання або святкування сильно відображають культуру їхньої компанії

Корпоративні заходи, нагороди та визнання допомагають працівникам відчувати себе частиною сильної організаційної культури.[13]

Також, недостатнє визнання роботи спричиняє бажання змінити роботу в пошуках кращої, про це свідчать наступні статистичні дані:

- 60% працівників вважають, що погане визнання є основною причиною звільнення з роботи.[14]
- 10–33% працівників, які шукають нову роботу, роблять це через відчуття нудьги
11–53% працівників стверджують, що залишилися б у компанії довше, якби їх більше цінували
12–63% співробітників, які відчують визнання, навряд чи будуть шукати нове місце роботи[14]

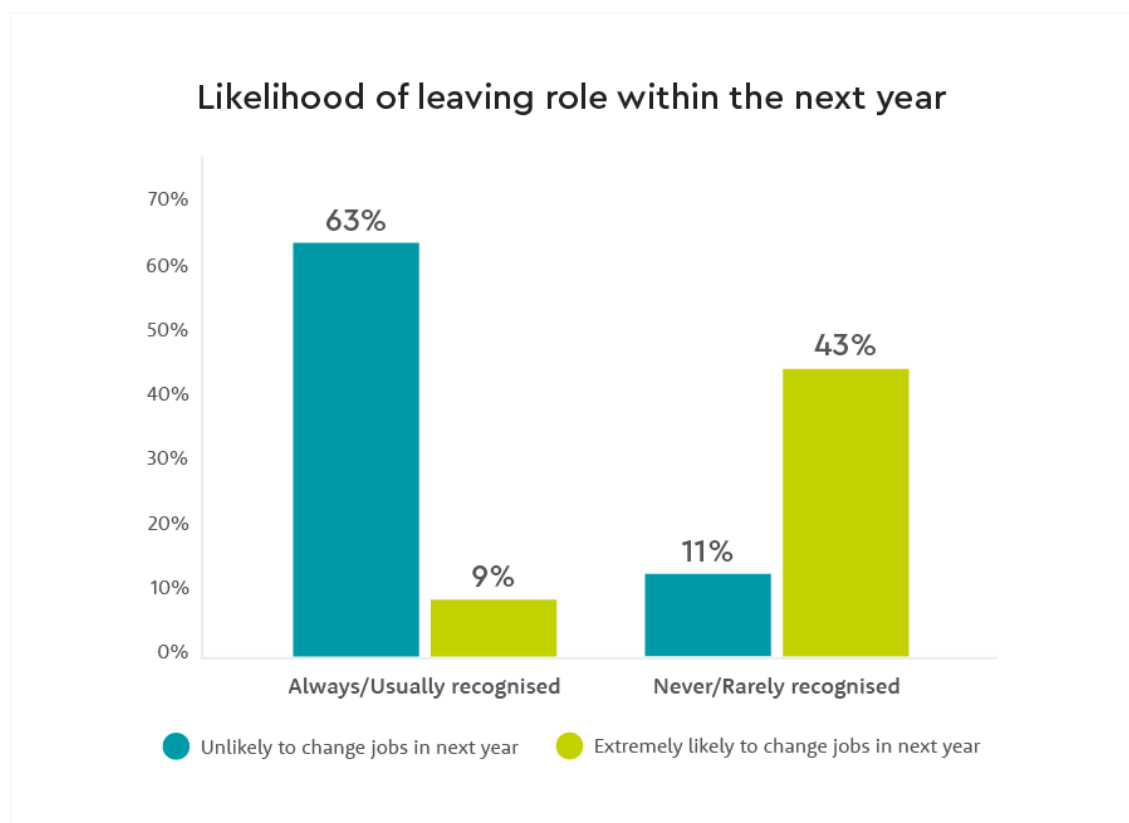


Рисунок 1.5[13]

На рисунку 1.5 можемо бачити статистику зміни роботи через погане визнання. Ці дані свідчать про те, що ефективні програми визнання та створення цікавого

робочого середовища є ключовими для утримання талановитих співробітників і підвищення їхньої задоволеності роботою.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ «Chateau Amsterdam»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Chateau Amsterdam, виноробня, яка включає виробничі приміщення, склади, ресторан та офіси, є свідченням далекоглядного підприємництва. Цей сучасний сімейний бізнес, заснований у 2017 році групою провидців, включаючи батька, його сина та близьких друзів, переосмислює концепцію виноробства в Амстердамі.

В основі філософії Chateau Amsterdam лежить відданість майстерності та якості. Завдяки тісній співпраці з виноградниками по всій Європі вони приносять суть європейських виноградників прямо в жваве місто. Такий унікальний підхід дозволяє їм створювати різноманітні сорти вина, від сучасних купажів до класичних стилів, а також досліджувати нові смаки та досвід у світі вина. Подорож Chateau Amsterdam починається з ключового моменту в житті засновника Ремі, викликаного пристрастю його батька до виноробства.

Родинний зв'язок заклав основу для духу компанії та відданості ремеслу. Завдяки інноваційному погляду на можливості Ремі визначив стару фабрику на березі каналу ІІ, заклавши основу для своєї міської виноробні. Головним у діяльності Chateau Amsterdam є їх партнерство з ретельно відібраними постачальниками фруктів з усієї Європи.

Виробники винограду, сім'ї та підприємці поділяють свою прихильність до збереження землі та сталих практик, стаючи невід'ємною частиною родини Chateau Amsterdam. Разом вони співпрацюють над ключовими аспектами виноробства, від обрізки до збору врожаю, забезпечуючи найвищу якість плодів для своїх вин. Відповідно до принципу сталого розвитку, Chateau Amsterdam використовує принцип безвідходності у виробництві.

Завдяки творчій співпраці з місцевими партнерами, такими як Oedipus і The Stillery, вони переробляють виноградні відходи в унікальне пиво, граппу та ігристе Piquette d'Amsterdam. Будь-які відходи, що залишилися, щедро передаються місцевим свинарям, що підкреслює їхню відданість практикам циклічної економіки та ароматному майбутньому.

Завдяки інноваційному духу, прихильності до якості та екологічним практикам Chateau Amsterdam запрошує любителів вина відкрити для себе чарівний світ міського виноробства за допомогою своїх унікальних вин, чи то в їхньому дегустаційному залі, чи в ресторані - це не просто виготовлення вина; це створення досвіду, який відзначає традиції, творчість і спільноту прямо в серці Амстердаму.

Далі ми провели SWOT-аналіз, який вважається важливим інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності компанії, що допомагає виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вона зіткнеться. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності Chateau Amsterdam

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Інноваційний підхід до виноробства, включаючи створення унікальних сортів вин.	1. Нова компанія на ринку, що може мати обмежений брендовий вплив.
2. Співпраця з уважно відібраними виноградарями з різних регіонів Європи.	2. Обмежений ресурсний потенціал для розширення виробництва та маркетингу.
3. Цілісність та стабільність виробничих процесів.	3. Залежність від зовнішніх постачальників фруктів для виробництва вина.
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на унікальні та екологічно чисті вина.	1. Конкуренція на ринку виноробної промисловості.
2. Розширення співпраці з іншими місцевими виробниками алкогольних напоїв.	2. Зміни в кліматичних умовах, що можуть вплинути на врожайність винограду.
3. Використання технологічних інновацій для підвищення ефективності виробництва та маркетингу.	3. Потенційні ризики для бізнесу, пов'язані зі змінами в законодавстві щодо виробництва та продажу алкогольних напоїв.

SWOT-аналіз діяльності Chateau Amsterdam відображає комплексне уявлення про сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, які

впливають на цю компанію в галузі виробництва вина. Серед сильних сторін варто відзначити інноваційний підхід до виноробства, що дозволяє створювати унікальні сорти вин, а також співпрацю з виноградарями з різних регіонів Європи та цілісність виробничих процесів. У той же час, слабкими сторонами вважаються недостатній брендовий вплив на ринку через статус нової компанії, обмежений ресурсний потенціал для розширення та залежність від зовнішніх постачальників фруктів.

Щодо можливостей, Chateau Amsterdam може скористатися зростанням попиту на унікальні та екологічно чисті вина, розширенням співпраці з іншими виробниками алкогольних напоїв та використанням технологічних інновацій для підвищення ефективності виробництва та маркетингу. Однак, на ринку виноробної промисловості може бути конкуренція, а зміни в кліматичних умовах можуть вплинути на врожайність винограду. Також, можливі потенційні ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві щодо виробництва та продажу алкогольних напоїв.

На наступному етапі було здійснено PEST-аналіз який вважається важливим інструментом стратегічного аналізу, який допомагає компаніям оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на їхню діяльність. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності Chateau Amsterdam

Фактори	Опис
Політичні	- Законодавство щодо виробництва та продажу алкогольних напоїв.
	- Податкова політика, що впливає на ціни та прибутковість.
Економічні	- Економічна стабільність та рівень споживчого попиту на вино.
	- Валютні коливання, що можуть вплинути на вартість виробництва та експорт вина.
Соціокультурні	- Зміни у споживчих смаках та тенденціях споживання алкоголю.
	- Розвиток культури здорового способу життя та попит на екологічно чисті вина.
Технологічні	- Інновації в виноробній промисловості, які дозволяють підвищити якість та ефективність виробництва.
	- Використання цифрових технологій у маркетингу та збуті продукції.

PEST-аналіз діяльності Chateau Amsterdam дозволив нам визначити різноманітні фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на успішність бізнесу компанії. Законодавство щодо виробництва та продажу алкогольних напоїв, а також податкова політика є важливими політичними чинниками, що впливають на операційну діяльність та фінансове забезпечення підприємства. Економічна стабільність та споживчий попит на вино визначають потенційний ринок для продукції компанії, а валютні коливання можуть вплинути на її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. У соціокультурному аспекті, зміни у смаках споживачів та розвиток культури здорового способу життя створюють можливості для розвитку екологічно чистих вин. Технологічні інновації в галузі виноробства та цифрові технології у маркетингу відкривають нові можливості для підвищення ефективності виробництва та збуту продукції. Однак, необхідно також враховувати ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві та конкуренцією на ринку.

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу

Далі нами було проведено аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу в компанії CHATEAU AMSTERDAM. Цей аналіз було поділено на 2 етапи:

- оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу;
- аналіз ставлення працівників до системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві.

Система стимулювання та мотивації персоналу в компанії CHATEAU AMSTERDAM розроблена для забезпечення високого рівня продуктивності та залученості співробітників. Вона включає різні інструменти, що сприяють як матеріальному, так і нематеріальному заохоченню. Така система спрямована на створення позитивного робочого середовища, підтримання корпоративної культури та забезпечення стабільного зростання компанії за рахунок мотивованих і ефективних працівників. Нижче в таблиці 2.3 наведено ключові

елементи системи стимулювання та мотивації персоналу в CHATEAU AMSTERDAM:

Таблиця 2.3

Ключові елементи системи стимулювання та мотивації персоналу в CHATEAU AMSTERDAM

Категорія стимулювання	Опис
Матеріальні стимули	- Конкурентна заробітна плата, яка відповідає галузевим стандартам
	- Бонуси та премії за виконання планів і перевищення цілей
	- Соціальні пільги, такі як медичне страхування, компенсація проїзду або харчування
	- фінансування новітніх проектів та ідей для розвитку компанії
Нематеріальні стимули	- Крос культурні обміни та навчання в різних точках Європи
	- Визнання праці, похвала та повага до співробітників
	- Графік роботи з можливістю працювати як в офісі, так і вдома
	- Залучення співробітників до керування внутрішніми та зовнішніми проектами та заходами
Корпоративна культура	- Заходи для формування командного духу, такі як корпоративні заходи та зустрічі
	- Комунікація та зворотний зв'язок між керівництвом і співробітниками
	- Щоденні традиції для спілкування та об'єднання працівників

Ключові елементи системи стимулювання та мотивації персоналу в CHATEAU AMSTERDAM відображають збалансований підхід до створення сприятливого робочого середовища та заохочення співробітників до продуктивної праці. Матеріальні стимули забезпечують конкурентну заробітну плату, бонуси за досягнення цілей, соціальні пільги та доплати за вислугу років і понаднормову роботу. Нематеріальні стимули фокусуються на можливостях для кар'єрного зростання, програмах визнання, гнучких графіках та залученні співробітників до прийняття рішень.

Корпоративна культура також відіграє важливу роль, сприяючи формуванню командного духу через корпоративні заходи та ефективну комунікацію. Програми корпоративної соціальної відповідальності дозволяють компанії CHATEAU AMSTERDAM продемонструвати свою відданість

соціальним ініціативам і залучити співробітників до участі у вирішенні суспільних проблем.

Загалом, така комплексна система стимулювання та мотивації персоналу сприяє високому рівню задоволеності співробітників, підвищенню їхньої продуктивності та зміцненню корпоративної культури, що в кінцевому підсумку сприяє успішному розвитку компанії.

На основі анонімного опитування (Додаток А) співробітників було зібрано відповіді, які відображають їхнє ставлення до системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві. Аналіз відповідей допоможе нам зрозуміти, які аспекти системи оцінюються позитивно, а де є можливості для покращення. Нижче в таблиці 2.4 наведено результати опитування у вигляді таблиці, що включає питання, вибір відповідей і їхній відсотковий розподіл:

Таблиця 2.4

Результати анонімного анкетування

Питання	Варіанти відповідей	Відсоток відповідей
1. Як ви оцінюєте конкурентоспроможність вашої заробітної плати?	- Низька	20%
	- Середня	50%
	- Висока	30%
2. Чи задоволені ви системою бонусів і премій у компанії?	- Зовсім незадоволений(-а)	10%
	- Частково задоволений(-а)	40%
	- Задоволений(-а)	50%
3. Чи вважаєте ви соціальні пільги (страхування, транспорт, харчування тощо) достатніми?	- Ні	25%
	- Частково	45%
	- Так	30%
4. Чи маєте ви можливості для навчання та розвитку у компанії?	- Немає	15%
	- Обмежені	35%
	- Так, у повному обсязі	50%
5. Як ви оцінюєте можливості кар'єрного зростання у компанії?	- Низько	20%
	- Середньо	50%
	- Високо	30%
6. Чи вважаєте ви корпоративну культуру компанії сприятливою?	- Ні	10%
	- Частково	40%
	- Так	50%
7. Як часто компанія проводить заходи, спрямовані на формування командного духу?	- Рідко	20%
	- Інколи	45%
	- Часто	35%
8. Чи маєте ви можливість надавати зворотний зв'язок керівництву та брати участь у прийнятті рішень?	- Ні	15%
	- Інколи	35%
	- Так	50%

9. Наскільки задоволені ви програмою визнання та відзнак за вашу працю?	- Незадоволений(-а)	10%
	- Частково задоволений(-а)	40%
	- Задоволений(-а)	50%
10. Як ви оцінюєте загальну систему мотивації та стимулювання у компанії?	- Низько	15%
	- Середньо	35%
	- Високо	50%

Результати анонімного анкетування щодо системи мотивації та стимулювання праці в компанії CHATEAU AMSTERDAM показали, що більшість працівників задоволені загальною системою стимулювання, хоча є певні аспекти, які потребують покращення. Щодо конкурентоспроможності заробітної плати, 50% респондентів оцінили її як середню, а 30% — як високу, що свідчить про те, що більшість співробітників знаходяться в задоволеному стані. Система бонусів та премій отримала переважно позитивну оцінку, з 50% опитаних задоволених і 40% частково задоволених. Однак 10% респондентів висловили повне незадоволення. Щодо соціальних пільг, 45% вважають їх частково достатніми, а 30% — достатніми. Однак чверть опитаних зазначила, що соціальні пільги недостатні, що вимагає додаткової уваги з боку керівництва.

Можливості для навчання та розвитку у компанії вважаються адекватними, причому 50% респондентів відповіли, що вони є у повному обсязі, а 35% — обмеженими. Подібний тренд спостерігається і в питанні можливостей кар'єрного зростання, де 50% респондентів оцінили їх як середні, а 30% — як високі. Корпоративна культура отримала позитивну оцінку, з 50% опитаних, які вважають її сприятливою, а 40% — частково сприятливою. 45% респондентів відзначили, що компанія інколи проводить заходи, спрямовані на формування командного духу, а 35% зазначили, що це відбувається часто.

Щодо зворотного зв'язку з керівництвом, 50% працівників відзначили, що вони мають таку можливість, а 35% заявили, що це трапляється інколи. Програма визнання та відзнак була позитивно оцінена, з 50% задоволених і 40% частково задоволених. Загальна система мотивації та стимулювання отримала високу оцінку, причому 50% респондентів оцінили її як високу, а 35% як середню.

Загалом, результати анкетування свідчать про переважно позитивне ставлення співробітників до системи мотивації та стимулювання в компанії, але також вказують на певні сфери для покращення, такі як соціальні пільги, заходи щодо командного духу та можливості зворотного зв'язку з керівництвом.

2.3 Проблеми стимулювання продуктивної праці в умовах кризи

Ми зауважили, що проблеми стимулювання продуктивної праці на підприємстві Chateau Amsterdam виникли через недоліки в системі стимулювання та мотивації персоналу. Нижче в таблиці 2.5 наведено потенційні проблеми, що напряду впливають на продуктивну працю в компанії Chateau Amsterdam.

Таблиця 2.5

Потенційні проблеми

Категорія	Проблеми
Матеріальні стимули	- Недостатня конкурентоспроможність заробітної плати порівняно з іншими компаніями в галузі
	- Нерівномірний розподіл бонусів і премій серед співробітників, що призводить до демотивації деяких з них
	- Соціальні пільги не повністю задовольняють потреби працівників
	- Недостатня кількість додаткових винагород за вислугу років та понад нормову роботу
Нематеріальні стимули	- Обмежені можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання
	- Відсутність системи визнання та відзнак, яка б заохочувала працівників досягати високих результатів
	- Нерегулярне застосування гнучких графіків роботи або можливості дистанційної роботи, що вплинуло на баланс між роботою та особистим життям
Корпоративна культура	- Недостатня увага до заходів, спрямованих на формування командного духу та згуртованості
	- Слабка комунікація та зворотний зв'язок між керівництвом і співробітниками, що призвело до відчуження та зниження продуктивності

Проблеми стимулювання продуктивної праці в компанії Chateau Amsterdam виникли з різних причин. Результати анонімного анкетування серед працівників показують, що, хоча загальна система мотивації та стимулювання отримує позитивну оцінку, є кілька сфер, які викликають занепокоєння. Перш за

все, конкурентоспроможність заробітної плати: 20% респондентів вважають її низькою, а 50% оцінили як середню - це вказує на те, що рівень заробітної плати дещо нижчий, ніж у конкурентів, що впливає на мотивацію та залученість співробітників.

Щодо системи бонусів і премій, 10% опитаних заявили, що зовсім незадоволені, а 40% частково задоволені - це свідчить про наявність проблем із прозорістю та справедливістю розподілу бонусів. Соціальних пільг також недостатньо: 25% працівників вважають їх невідповідними, а 45% - частково достатніми. Така ситуація теж негативно впливає на лояльність співробітників і їхнє ставлення до компанії.

Оцінка корпоративної культури та можливостей кар'єрного зростання виявила, що 40% респондентів вважають корпоративну культуру частково сприятливою, а 50% оцінили можливості кар'єрного зростання як середні. Такі результати вказали на те, що компанія може покращити корпоративну культуру та надати більше можливостей для кар'єрного розвитку, щоб утримати таланти. Також важливою проблемою є зворотний зв'язок: 15% опитаних не мають можливості надавати його, а 35% мають таку можливість лише інколи, що в результаті призвело до недостатньої комунікації між керівництвом і співробітниками та вимагає подальшої уваги.

Як ми вже відмітили, що стимулювання продуктивної праці в умовах кризи - складне завданням для компанії Chateau Amsterdam. Економічні та соціальні кризи мають значний негативний вплив на моральний стан співробітників, а також на фінансові ресурси, доступні для стимулювання. Така складна ситуація має наступні прояви:

- в умовах кризи компанія відчула обмеження фінансових ресурсів, що призвело до скорочення матеріальних стимулів, таких як бонуси, премії та соціальні пільги та знизило рівень мотивації серед працівників, особливо тих, хто розраховував на додаткову компенсацію за свою роботу;

- криза спричинила скорочення робочих місць, переведення співробітників на неповний робочий день (в перші дні війни) та тимчасове

припинення роботи (в окупованих містах). Така ситуація призвела до зниження морального духу і підвищення рівня тривожності серед персоналу, оскільки вони відчують невизначеність щодо своєї кар'єри та майбутнього в компанії;

- у поточний кризовий період компанія була змушена скоротити інвестиції в навчання та професійний розвиток, що обмежило можливості для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації та дещо демотивувало співробітників, які прагнуть розвиватися в межах компанії;

- криза спричинила зниження корпоративної взаємодії та соціальних заходів, які сприяють згуртованості колективу, а також посилила відчуження серед співробітників і знизила рівень командного духу;

- сучасний період кризи призвів до того, що комунікація між керівництвом і співробітниками стала менш прозорою, оскільки керівництво зосереджується на вирішенні оперативних проблем. Відсутність належного зворотного зв'язку, в результаті, посприяла зниженню довіри та мотивації.

Тож, як було вже зауважено, нині компанія Chateau Amsterdam як і решта вітчизняних підприємств, перебуває у рамках кризового становища, що в підсумковому результаті вплинуло й на систему мотивування працівників. Тож далі в рамках даного дослідження, ми більш детально розглянемо шляхи поліпшення даного становища, які можна впровадити навіть попри складну політичну ситуацію в нашій країні.

2.4 Побудова мотиваційного профілю персоналу

Ми відмітили, що Chateau Amsterdam - сучасне підприємство, що займається виробництвом та постачанням промислового обладнання. Для підвищення ефективності роботи та задоволеності персоналу було вирішено побудувати мотиваційний профіль працівників. Мотиваційний профіль дозволяє визначити основні чинники, що стимулюють працівників, та розробити ефективні стратегії їхнього заохочення.

На підприємстві працює 30 осіб. Середній вік працівників складає 35 років. Співвідношення чоловіків і жінок становить 60% до 40%. Більшість працівників (80%) мають вищу технічну освіту, решта 20% - середню спеціальну. Стаж роботи в компанії у середньому складає 7 років - це свідчить про відносно молодий колектив з високим рівнем освіти та достатнім досвідом роботи. В процесі опитування було виявлено, що основні індивідуальні цілі працівників включають:

- кар'єрне зростання (45%);
- професійний розвиток та навчання (30%);
- стабільність та соціальні гарантії (25%).

Щодо професійних компетенцій, більшість працівників (70%) мають високий рівень спеціалізованих технічних знань, а 30% - мають додаткові сертифікати та проходили спеціалізовані тренінги. Працівники прагнуть до постійного підвищення кваліфікації та отримання нових знань.

Аналіз мотиваційних пріоритетів показав наступні результати:

- матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, премії) є найважливішими для 60% працівників;
- нематеріальні стимули (визнання, професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання) важливі для 25% працівників;
- соціальні фактори (корпоративна культура, відносини з колегами) вважаються ключовими для 10% працівників;
- умови праці (комфортне робоче місце, гнучкий графік роботи) важливі для 5% працівників.

На основі отриманих даних було розроблено різноманітні форми заохочення, що включають:

- систему бонусів за досягнення конкретних цілей та виконання планів (для 60% працівників);
- програми професійного навчання та розвитку, тренінги (для 30% працівників);

- внутрішні конкурси на кращі ідеї та інноваційні проекти з грошовими винагородами (для 10% працівників);
- впровадження гнучкого графіку роботи та покращення умов праці (для 5% працівників).

Мотиваційний профіль дозволив виявити, що більшість працівників Chateau Amsterdam цінують матеріальні стимули. У зв'язку з цим, було вирішено переглянути систему преміювання, збільшити розміри бонусів за досягнення виробничих цілей та запровадити додаткові премії за високу якість роботи.

На основі профілю були розроблені індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, які включають конкретні кроки для досягнення їхніх професійних цілей. Зокрема, для тих, хто прагне кар'єрного зростання, були створені програми наставництва та внутрішніх тренінгів.

Для працівників, що цінують професійний розвиток, було впроваджено систему сертифікації та навчальних програм з подальшим підвищенням кваліфікації. Це не лише підвищує мотивацію, але й сприяє покращенню професійних навичок та підвищенню якості роботи.

Побудова мотиваційного профілю персоналу на Chateau Amsterdam дозволила глибше зрозуміти потреби та пріоритети працівників, що сприяє розробці ефективних мотиваційних стратегій. Знання індивідуальних та колективних потреб допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, підвищити рівень задоволеності роботою та знизити плинність кадрів. Впровадження мотиваційного профілю є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку компанії та досягнення високих виробничих результатів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА CHATEAU AMSTERDAM

Формування ефективної мотивації на підприємстві Chateau Amsterdam виступає критично важливим завданням, оскільки від рівня мотивації персоналу залежить продуктивність, якість роботи та загальна успішність компанії. Щоб забезпечити ефективну мотивацію, Chateau Amsterdam має забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату. Тобто, поточна заробітна плата повинна відповідати галузевим стандартам і відображати досвід та кваліфікацію працівників. Крім того, система бонусів і премій має бути прозорою і справедливою. Компанія повинна чітко встановити критерії, за якими співробітники будуть отримувати додаткові винагороди за виконання планів і досягнення високих результатів.

Побутова сильної корпоративної культури має стати основним шляхом удосконалення мотивації працівників. Так як компанія є міжнародною і робітники є представниками різних країн варто звернути увагу на комунікацію між співробітниками та уникнення міжкультурних непорозумінь. Також, варто забезпечити можливості для вивчення мов співробітників з різних країн, це допоможе полегшити комунікацію та сприятиме зближенню колективу.

Також варто додати що, корпоративна культура має сприяти формуванню командного духу та заохочувати співробітників до співпраці. Компанія Chateau Amsterdam повинна проводити регулярні корпоративні заходи, зустрічі та тим білдинги, щоб створити позитивну атмосферу на роботі. Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію між керівництвом і співробітниками, щоб працівники мали можливість надавати зворотний зв'язок та відчували свою участь у процесі прийняття рішень. Також слід впровадити програми визнання та відзнак за успішну працю, які в свою чергу теж значно підвищують мотивацію. Важливо публічно визнавати заслуги співробітників, нагороджувати їх за досягнення та створювати умови, за яких кожен працівник відчуватиме свою цінність у компанії.

Гнучкі графіки роботи та можливість дистанційної праці вже існують на підприємстві, проте умови праці можна покращити та зробити більш комфортними, облаштувавши літню терасу біля підприємства. Так як більшість роботи виконується за екраном ноутбука та переговорами це можна зробити на свіжому повітрі заохочуючи до цього співробітників. Це може стати чудовою традицією, виникненню нових ідей та зближенню співробітників.

Також, для компанії важливо забезпечити стабільність зайнятості. У сучасний період економічної невизначеності Chateau Amsterdam повинно прагнути до мінімізації скорочень і підтримання стабільності, щоб працівники відчували впевненість у майбутньому. І нарешті, корпоративна соціальна відповідальність також стане ще одним шляхом формування ефективної мотивації, адже коли компанія бере участь у соціальних проєктах і ініціативах, працівники відчують гордість за свою роботу і більшу причетність до місії компанії.

Проте слід зауважити, що даних шляхів все ще недостатньо для розробки оптимального рівня мотивування працівників. Тож далі ми зацентруємо свою увагу на інших факторах, що теж мають вирішальне значення в даному сегменті.

Удосконалення системи мотивації на підприємстві Chateau Amsterdam теж виступає ключовим завданням, що допомагає підвищити продуктивність та залученість працівників. Матеріальні напрями удосконалення передбачають різноманітні інструменти, спрямовані на забезпечення привабливих умов праці, фінансової стабільності та заохочення за успіхи. Перш за все, необхідно збільшити рівень доплат за вислугу років та за понаднормову роботу. Зазначені стимули допоможуть підвищити лояльність співробітників і заохотити їх до тривалого співробітництва з компанією. Компанія Chateau Amsterdam також має розробити систему додаткових винагород, яка нагороджує співробітників за їхню відданість та час, витрачений на роботу.

Наступним напрямом стане запровадження нових та часткове розширення наявних програм матеріальної підтримки в особливих ситуаціях. Тобто слід знову розглянути фінансова допомогу в рамках компанії, при народженні дитини, оплаті медичних витрат або інших сімейних подіях - це допоможе зміцнити зв'язок між працівниками та компанією.

Також потрібно приділити належну увагу створенню стимулів для підвищення кваліфікації. До їх складу відносяться:

- оплата навчання;
- компенсація вартості професійних курсів або сертифікатів.

За рахунок вище зазначених стимулів, компанія Chateau Amsterdam зможе не лише підвищити кваліфікацію своїх співробітників, але й заохотити їх до постійного розвитку.

Наступним напрямом удосконалення стане гнучкість у підході до матеріальних стимулів. Тобто, компанія Chateau Amsterdam повинна запропонувати працівникам вибір різних видів заохочень, що відповідають їхнім потребам та вподобанням, що дозволить працівникам відчувати особистий вплив на своє матеріальне становище в компанії. Останнім напрямом удосконалення повинне бути збільшення матеріальної винагороди за досягнення високих результатів. Така практика допоможе створити культуру досягнень, яка буде мотивувати працівників до продуктивної праці. Тобто навіть попри війну та

складний час, компанія Chateau Amsterdam повинна впровадити щорічні нагороди для співробітників, які показують найкращі результати.

Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу виступає останнім ключовим аспектом підвищення ефективності та продуктивності в компанії. Ми зауважили, що для досягнення бажаного результату, важливо забезпечити чітку ієрархію управління. Поточне управління надто розгалужене й призвело до плутанини, зниження ефективності комунікації та затримок у прийнятті рішень. Щоб уникнути цього, компанія має розробити зрозумілу ієрархію з чітким розподілом обов'язків, яка відображає відповідальність і компетенцію на кожному рівні.

По-друге, вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу вимагає створення ефективних каналів комунікації. Важливо, щоб інформація вільно пересувалася між відділами та керівниками, забезпечуючи своєчасне ухвалення рішень. Запровадження регулярних нарад, зустрічей і використання сучасних засобів комунікації допоможе зменшити ймовірність непорозумінь і покращити взаємодію.

Третім кроком у вдосконаленні структури менеджменту персоналу буде підвищення компетентності керівників. Компанія повинна інвестувати у тренінги та розвиток навичок менеджменту, щоб забезпечити, що керівники мають необхідні знання та вміння для ефективного управління своїми командами. Таке поліпшення також допоможе створити сильне лідерство, яке зможе надихнути працівників і спрямувати їх на досягнення цілей компанії.

Керівництву компанії необхідно впровадити механізми зворотного зв'язку. Коли співробітники мають можливість висловлювати свої думки, пропонувати ідеї та надавати зворотний зв'язок, така взаємодія сприяє їхній залученості та відчуттю власної ваги в компанії. Для задоволення цього напрямку, компанія повинна запровадити регулярні опитування, анонімні анкети та інші способи отримання відгуків від працівників, щоб виявити проблеми та запропонувати покращення.

П'ятим кроком буде запровадження гнучких робочих умов. Наразі всі працівники компанії цінують гнучкість, оскільки вона дозволяє їм ефективніше поєднувати роботу та особисте життя. Компанія повинна надати можливість працювати віддалено або ж мати гнучкий графік роботи, що сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу.

Наступний крок - це децентралізація прийняття рішень. Нині більшість рішень приймаються тільки на верхніх рівнях ієрархії, що дуже уповільнює процеси і зменшує загальну ефективність. Запропонована нами децентралізація, дозволить приймати рішення ближче до місця їх реалізації, що забезпечить швидшу реакцію на зміни і підвищить рівень залученості співробітників у процес управління. Сьомий крок - забезпечення ефективного управління проектами. Організаційна структура повинна бути достатньо гнучкою, щоб дозволити створення міжфункціональних команд для роботи над специфічними проектами, адже тільки така структура підвищить ефективність роботи та дозволить компанії швидше реагувати на ринкові зміни.

Наступний крок - це інвестиції в технологічну інфраструктуру. Сучасні інструменти управління, такі як системи управління персоналом та автоматизація процесів, допоможуть підвищити ефективність роботи та зменшити час, необхідний для виконання рутинних завдань та дозволять керівникам зосередитися на стратегічних питаннях і розвитку персоналу. Дев'ятий і завершальний крок - це побудова сильної корпоративної культури, яка повинна орієнтуватись на командну роботу, інновації та спільну відповідальність. Компанія для цього повинна організовувати командні заходи, стимулювати взаємодію між відділами та пропагувати цінності, що сприяють згуртованості та ефективності.

Тож слід зауважити, лиш зазначені в даному розділі кроки, допоможуть компанії Chateau Amsterdam удосконалити свою організаційну структуру менеджменту персоналу, створивши гнучку, ефективну та мотивуючу систему управління, яка сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

ВИСНОВКИ

Під час даного дослідження було зауважено, що мотивація персоналу - ключовий елемент успішного управління підприємством. Вона включає в себе комплекс психологічних процесів, які спонукають працівників до досягнення поставлених цілей. Основні аспекти мотивації охоплюють потреби, стимули, мотиви та цілі, які визначають поведінку працівників. Від ефективності мотиваційної системи залежить не лише продуктивність праці, але й загальний рівень задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Ми зауважили, що методи мотивації персоналу поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи включають грошові винагороди, премії, бонуси та інші фінансові стимули, що сприяють підвищенню доходу працівників. Нематеріальні методи охоплюють визнання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, створення сприятливого робочого середовища, участь у прийнятті рішень та інші форми морального заохочення. Важливою є гармонійна комбінація цих методів, яка дозволяє враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.

Зауважено, що вивчення мотиваційної сфери персоналу передбачає використання різноманітних методів дослідження, таких як опитування,

анкетування, інтерв'ю та аналіз результатів діяльності. Ці методи дозволяють визначити потреби, очікування та рівень задоволеності працівників. На основі отриманих даних можна розробити ефективні мотиваційні програми, які будуть відповідати інтересам як працівників, так і підприємства.

Відмітили, що Chateau Amsterdam має високий рівень конкуренції в галузі вимагає від підприємства постійного вдосконалення якості продукції та підвищення продуктивності праці. Для досягнення цих цілей важливо забезпечити ефективну систему мотивації персоналу, яка буде сприяти максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника.

Аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання на Chateau Amsterdam виявив ряд сильних та слабких сторін. Серед сильних сторін можна виділити наявність системи грошових винагород та бонусів, що позитивно впливає на матеріальну мотивацію працівників. Однак, існує недостатня увага до нематеріальних методів мотивації, таких як визнання, можливості кар'єрного росту та розвитку. Це призвело до зниження рівня задоволеності працівників та їхньої відданості підприємству.

В умовах економічної кризи підприємство зіткнулось з обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнює процес стимулювання продуктивної праці. Зменшення обсягів виробництва та скорочення витрат часто призводять до зниження заробітної плати та соціальних гарантій, що негативно впливає на мотивацію працівників. Для подолання цих проблем необхідно використовувати інноваційні підходи до мотивації, зокрема розвиток нематеріальних стимулів та залучення працівників до прийняття рішень.

Побудова мотиваційного профілю персоналу передбачала детальний аналіз потреб та очікувань працівників, що дозволяє створити індивідуальні мотиваційні програми. Сюди відносились визначення основних мотиваторів для кожного працівника, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Індивідуальний підхід до мотивації дозволяє враховувати особисті особливості працівників та створювати оптимальні умови для їхньої діяльності.

Для удосконалення мотивації персоналу на Chateau Amsterdam необхідно розробити комплекс заходів, які включатимуть як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Серед матеріальних стимулів можна виділити гнучку систему преміювання, бонуси за досягнення високих результатів та соціальні гарантії. Нематеріальні стимули можуть включати програми професійного розвитку, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень та створення позитивного робочого середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. Вип. №4. С. 33 – 37
2. Плетос С.В. Підприємницька діяльність: конспект лекцій. URL: http://eprints.library.odku.edu.ua/id/eprint/9380/1/Pletos%20SV_Pidpryyemn_diyal_KL_2021.pdf
3. Чернушкіна О.О. Управлінський аспект формування трудової поведінки працівників. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 2 (80). С. 146 – 151
4. Морозова М.Е. Мотивація як функція менеджменту. С. 571 – 577
5. Мосійчук І.В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. URL: http://eprints.zu.edu.ua/29278/1/стаття_Мосійчук_Вісник_КІБІТ.PDF
6. Кольков В.В., Бебенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. Запоріжжя. 2020. Вип. №11. 7 с.

7. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Класичний приватний університет*. 2019. Вип. №3 (14). С. 166 – 173
8. Бутко К.О., Єщенко М.Г. Самоменеджмент як головний інструмент мотивації на сучасному підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. Вип. № 4. 2020 (23). Том 2. С. 47 – 53
9. Рудаченко О.О. Управлінська результативність у бізнес-структурах: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ. 2022 с.
10. Афанасьєва, В. С. Ефективні методи мотивації персоналу *Алея науки*. 2020. № 12 (51). с. 456-458.
11. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу: дисертація. Львів. 2018. 283 с.
12. James B. Schreiber, P. (2016). *Motivation 101*. Springer Publishing Company.
13. Grenier, S., Gagné, M., & O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology: An International Review*. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1111/apps.12526>
14. Kujanpää, M., & Olafsen, A. H. (2024). Optimizing work and off-job motivation through proactive recovery strategies. *Nature Reviews Psychology*, 3(5), 340–351. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1038/s44159-024-00298-w>
15. Lee, A. (2024). The relation between motivation and goal attainment: A correlational meta-analysis. *Japanese Psychological Research*, 66(2), 114–137. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1111/jpr.12486>
16. Manuel Guillen. (2020). *Motivation in Organisations : Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. Routledge.
17. Mascena Barbosa, A., & Dumont, G. (2024). A New Understanding of the Role of Self-oriented Motivations in the Creation of Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 191(3), 591–609. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1007/s10551-023-05464-3>

18. Miele, D. B., Fujita, K., & Scholer, A. A. (2024). The role of metamotivational knowledge in the regulation of motivation. *Motivation Science*. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1037/mot0000336>

19. Zhang, W., Tsou, T.-H., Rodgers, S., & Willett, J. F. (2024). Comparing personalization strategies in social network advertising: The role of impression motivation in persuasion outcomes. *Journal of Interactive Advertising*. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1080/15252019.2024.2337057>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анонімна анкета

«Оцінка рівня мотивування та стимулювання праці на підприємстві»

1. Як ви оцінюєте конкурентоспроможність вашої заробітної плати?

Низька

Середня

Висока

2. Чи задоволені ви системою бонусів і премій у компанії?

Зовсім незадоволений(-а)

Частково задоволений(-а)

Задоволений(-а)

3. Чи вважаєте ви соціальні пільги (страхування, транспорт, харчування тощо) достатніми?

Ні

Частково

Так

4. Чи маєте ви можливості для навчання та розвитку у компанії?

Немає

Обмежені

Так, у повному обсязі

5. Як ви оцінюєте можливості кар'єрного зростання у компанії?

Низько

Середньо

Високо

6. Чи вважаєте ви корпоративну культуру компанії сприятливою?

Ні

Частково

Так

7. Як часто компанія проводить заходи, спрямовані на формування командного духу?

Рідко

Інколи

Часто

8. Чи маєте ви можливість надавати зворотний зв'язок керівництву та брати участь у прийнятті рішень?

Ні

Інколи

Так

9. Наскільки задоволені ви програмою визнання та відзнак за вашу працю?

Незадоволений(-а)

Частково задоволений(-а)

Задоволений(-а)

10. Як ви оцінюєте загальну систему мотивації та стимулювання у компанії?

Низько

Середньо

Високо