

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УСІК Дмитро Миколайович

Механізм стимулювання трудової мотивації персоналу організації. / The
mechanism for stimulating the work motivation of the organization personnel

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕН-41
Д. М. Усік

Науковий керівник:
д.н.д.у., доцент, Н. В. Щербак

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	14
2.1. Загальна характеристика організації та її кадрової політики	14
2.2. Оцінка діючої системи стимулювання трудової мотивації персоналу	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	33
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки, динамічних змін на ринку праці та зростання конкуренції між організаціями питання ефективного стимулювання трудової мотивації персоналу набуває особливої ваги. Саме мотивація є одним із ключових чинників, що визначають продуктивність праці, рівень залученості працівників, їхню лояльність та готовність до професійного розвитку. Наявність дієвого механізму стимулювання дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й сприяє досягненню стратегічних цілей організації, забезпеченню її конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

У сучасній практиці спостерігається потреба у пошуку нових підходів до управління мотиваційними процесами, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання. Традиційні методи, зосереджені переважно на фінансових заохоченнях, уже не завжди є достатньо ефективними для забезпечення високого рівня трудової активності, що зумовлює необхідність розробки інтегрованих систем мотивації, які поєднують економічні, соціально-психологічні, організаційні та кар'єрні стимули.

Дослідження механізму стимулювання трудової мотивації персоналу є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і у практичному аспекті. Воно спрямоване на розробку ефективних рішень для підвищення мотивації працівників, що у підсумку позитивно впливає на загальну результативність діяльності організації.

Розробка ефективної системи мотивації та стимулювання трудової діяльності потребує ґрунтовного вивчення її теоретичних, методологічних та методичних основ. Існуючі наукові підходи у цій сфері наразі не повною мірою відповідають вимогам сучасної теорії і практики управління персоналом. Створення концептуальної бази для мотиваційно-стимулюючої системи передбачає вирішення низки важливих завдань: обґрунтування її

теоретико-методологічного підґрунтя, уточнення понятійно-категоріального апарату, визначення ролі мотивації та стимулювання в структурі наукових знань, аналіз їхнього змісту, системи зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків, а також встановлення цілей, завдань, принципів, функцій, видів і форм.

Теоретичні засади трудової мотивації працівників ґрунтуються на наукових дослідженнях і працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Вагомий внесок у вивчення цього питання зробили такі дослідники, як М. С. Абрютіна, В. І. Герчиков, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Н. В. Шевченко, М. В. Зось-Кіор, С. В. Скидан, О. І. Герасименко, А. Потапенко, В. А. Єфанов, Н. І. Горбаль, К. Ю. Мельничук, В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха, М. Скрипниченко, А. О. Климчук, А. М. Михайлов, Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата, М. В. Припишнюк, Н. В. Пахота, А. В. Чернишова, І. О. Крейдун, В. О. Табачук, І. О. Міхно, Л. П. Червінська, М. М. Шкільняк та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне теоретичне обґрунтування та практичний аналіз механізму стимулювання трудової мотивації персоналу організації, а також розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності з урахуванням сучасних тенденцій управління людськими ресурсами.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати сутність трудової мотивації та її значення в діяльності сучасної організації;
- дослідити основні теоретичні підходи до формування систем мотивації та стимулювання персоналу;
- визначити види, форми і принципи стимулювання трудової діяльності;
- надати загальну характеристику обраної для дослідження організації та проаналізувати її кадрову політику;
- оцінити діючий механізм стимулювання трудової мотивації персоналу в організації;
- виявити проблеми та недоліки у системі стимулювання трудової мотивації;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму стимулювання трудової мотивації персоналу організації.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовою мотивацією персоналу в організації.

Предмет дослідження – це механізм стимулювання трудової мотивації персоналу як складова системи управління персоналом організації.

У процесі дослідження механізму стимулювання трудової мотивації персоналу організації застосовано комплекс наукових **методів**, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення основних завдань роботи. Теоретичне підґрунтя дослідження було сформоване за допомогою методів аналізу та синтезу, які дозволили систематизувати наукові підходи до розуміння сутності мотивації та стимулювання трудової діяльності. Метод порівняння сприяв виявленню відмінностей між різними концепціями стимулювання персоналу, а методи абстрагування та узагальнення дали можливість розробити узагальнену модель мотиваційного механізму. Для формулювання логічних висновків використовувалися методи індукції та дедукції, що дозволило послідовно переходити від аналізу окремих фактів до формулювання загальних положень. Системний підхід забезпечив комплексний розгляд мотиваційних процесів у межах діяльності організації, враховуючи взаємозв'язки між різними факторами стимулювання.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені в процесі дослідження теоретичні висновки, аналітичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані для удосконалення механізму стимулювання трудової мотивації персоналу на підприємстві. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня мотивації працівників, оптимізацію кадрової політики та формування ефективної системи стимулювання, що дозволить підвищити продуктивність праці, рівень задоволеності роботою та знизити плинність кадрів.

Основні результати дослідження були представлені на студентській науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Соціально-економічні трансформації, що відбуваються в Україні, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки. Одним із основних напрямів цих змін є реалізація права людини на гідні умови праці та підвищення рівня життя працівників через зростання ефективності національної економіки. Досягнення цих цілей вимагає активізації трудової мотивації шляхом удосконалення та розвитку системи стимулювання, яка здатна заохочувати працівників до ефективної та продуктивної роботи. Від дієвості механізмів мотивації і стимулювання значною мірою залежить трудова активність, соціальна відповідальність і креативність персоналу, що в підсумку визначає загальну ефективність діяльності підприємства.

Розробка ефективної системи мотивації та стимулювання працівників передбачає необхідність глибокого теоретичного, методологічного та методичного обґрунтування. Сучасні теорії у сфері мотивації ще не повною мірою відповідають потребам управління персоналом у нових соціально-економічних умовах. Тому створення концептуальної основи мотиваційної системи вимагає вирішення низки важливих питань: визначення її теоретико-методологічного підґрунтя, уточнення понятійного апарату, обґрунтування місця мотивації та стимулювання у системі наукового знання, розкриття змісту категорій, аналізу зовнішніх і внутрішніх зв'язків, а також встановлення основних цілей, завдань, принципів, функцій, форм і видів мотиваційних процесів [5].

Особливу складність при формуванні теоретичних основ мотивації створює її міждисциплінарний характер, що потребує інтеграції знань із різних галузей науки та використання різноманітних методологічних підходів. До того ж аналіз існуючих підходів до визначення економічної сутності мотивації та стимулювання виявляє істотні розбіжності, що обумовлені, передусім,

браком системності та недостатньою ясністю у розумінні природи й змісту цих категорій.

В умовах існуючої методологічної та термінологічної неоднозначності виникає потреба в комплексному перегляді та систематизації наукових знань щодо мотивації і стимулювання трудової діяльності, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження. Хоча питання мотивації і стимулювання в управлінні персоналом висвітлюються в численних наукових працях, де ґрунтовно розглядаються як теоретичні, так і практичні аспекти проблеми, все ж дану тематику можна вважати надзвичайно актуальною й такою, що продовжує викликати широкий інтерес серед науковців. Проте, незважаючи на активне її обговорення, питання мотивації й стимулювання досі не мають єдиного концептуального тлумачення, що ускладнює розвиток теорії і практики управління персоналом [9, с. 189].

Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних учених свідчить про необхідність систематизації наявних напрацювань, удосконалення категоріального апарату та глибшого розгляду окремих аспектів мотивації і стимулювання праці. Зокрема, певні складові цієї проблематики залишаються недостатньо вивченими, тоді як інші потребують уточнення у зв'язку зі змінами характеру трудової мотивації персоналу в сучасних умовах.

Потреба в розвитку теоретико-методологічних підходів до дослідження мотивації і стимулювання зумовлюється зміною уявлень про місце і роль працівника у виробничих і управлінських процесах. На цій основі формування сучасної концепції управління персоналом має ґрунтуватися на новому підході до працівника як до ключового ресурсу підприємства, розвиток якого забезпечує зростання ефективності виробничо-господарської діяльності.

Критичний аналіз існуючих теорій і концепцій мотивації дозволяє констатувати, що на сьогодні відсутнє чітке та об'єктивне розмежування понять «мотивація», «стимулювання», а також «мотив» і «стимул», що потребує подальших уточнень і досліджень.

Наявність великої кількості визначень одного і того ж поняття пояснюється тим, що різні автори акцентують увагу на різних аспектах досліджуваного явища: економічному, психологічному, соціологічному тощо. Крім того, трактування мотивації як процесу також варіюється – її розглядають як прагнення, дію, спонукання або прояв особистісних якостей.

Аналізуючи результати наукових досліджень у сфері мотивації трудової діяльності, можна виділити два основні підходи до розуміння природи мотивів: одні автори пов'язують їх із внутрішніми чинниками, інші – із зовнішніми. На нашу думку, більш обґрунтованим є підхід, який ототожнює мотиви з внутрішніми спонуканнями особистості. Відповідно, мотиви варто розуміти як внутрішні фактори, що визначають активність людини, зокрема й у трудовій діяльності.

Різноманітність тлумачень поняття «мотив» призвела до ще більш широкого розмаїття підходів до визначення категорії «мотивація». Одні дослідники вважають мотивацію цілеспрямованою діяльністю зі створення мотивів, що забезпечують певну поведінку працівників, розглядаючи мотив як особисту цінність трудової діяльності, яка виникає внаслідок трансформації зовнішніх стимулів у свідомості індивіда. Інші трактують мотивацію до праці як зовнішнє спонукання з боку керівництва або адміністрації, спрямоване на задоволення матеріальних потреб людини. Третя група дослідників визначає мотивацію як процес свідомого вибору поведінкової лінії під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників – мотивів і стимулів [7, с. 39].

На нашу думку, економічну категорію «мотивація» слід розглядати з двох основних позицій:

1. Мотивація є ключовою внутрішньою характеристикою особистості, яка відображає її мотиваційну структуру та процес формування, актуалізації й реалізації мотивів під впливом зовнішніх стимулів і внутрішніх факторів.

2. Мотивація виступає об'єктом управління, що передбачає цілеспрямований вплив з боку управлінського суб'єкта через використання

системи стимулів задля формування мотивів, які визначають трудову поведінку працівника.

Таким чином, мотивація формується як на рівні індивідуальної свідомості працівника, так і в межах організаційно-управлінських процесів підприємства.

Аналіз різних підходів до визначення економічної сутності терміна «стимул» дає підстави стверджувати, що трактування стимулів як як внутрішніх і зовнішніх спонукань призводить до змішування понять «мотив» і «стимул», що лише ускладнює розуміння і без того непростой проблеми. У зв'язку з цим доцільно розглядати стимули як різні зовнішні блага або умови, за допомогою яких керівництво впливає на мотиваційні процеси працівників для досягнення організаційних цілей.

Щодо поняття «стимулювання», то в сучасній науковій теорії і практиці управління персоналом простежується тенденція до зменшення його ваги серед ключових категорій, що є, на нашу думку, некоректним. Кожне з понять, пов'язаних із мотивацією праці, має свою окрему функцію, тому ігнорування категорії «стимулювання» призвело до появи нових термінів — таких як мотивування, мотиватори, внутрішня та зовнішня мотивація — які фактично є похідними від класичного розуміння стимулювання і не мають самостійного змісту [14, с. 220].

На основі аналізу наукових джерел та узагальнення існуючих підходів стимулювання можна визначити як метод впливу на поведінку працівників або як управлінську технологію, спрямовану на досягнення запланованих результатів. При цьому стимулювання необхідно трактувати також як одну з функцій управління нарівні з плануванням, організацією, обліком і контролем.

Дослідження категорій «мотивація» та «стимулювання» дозволяє стверджувати про їх тісний взаємозв'язок і системну єдність: мотивація — це внутрішній суб'єктивний процес формування прагнень до праці, а стимулювання — це система зовнішніх впливів, спрямованих на регулювання

трудової поведінки працівників. Це відрізняється від традиційного підходу, який розглядає ці явища як автономні.

Слід зазначити, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існують чіткі підходи до класифікації мотивів, проте щодо класифікації видів мотивації праці ситуація залишається менш визначеною. Часто автори плутають поняття мотивів і мотивації, що свідчить про необхідність чіткішого розмежування.

Аналіз існуючих класифікацій мотивації дозволяє виявити ряд недоліків: плутанина між поняттями «мотивація» і «стимулювання», недостатня увага до негативної мотивації, а також неправильне використання методів управління персоналом як основи для класифікації видів мотивації. Натомість методи управління повинні будуватися відповідно до різновидів мотивації, що дозволило б більш ефективно управляти трудовим потенціалом підприємства, не лише враховуючи існуючу мотиваційну структуру працівників, а й цілеспрямовано її змінюючи залежно від цілей організації.

Отже, класифікація видів трудової мотивації має базуватися на різноманітності внутрішніх потреб людини. З цієї точки зору мотивацію праці можна поділити на такі групи: матеріальну, моральну (інтелектуально-духовну) та соціальну.

Таблиця 1.1

Види мотивації трудової діяльності [18, с. 37].

Види мотивації трудової діяльності	Базові потреби
Матеріальна	Потреби в досягненні необхідного рівня матеріального добробуту, забезпеченості достатку для своєї родини тощо
Моральна (духовно-інтелектуальна)	Потреби в змістовності праці, її творчої насиченості, самостійності, можливості реалізувати свої здібності, амбіції, суспільна значимість праці тощо
Соціальна	Потреби в безпеці, захищеності, почуття обов'язку і відповідальності тощо

Наявність тісного взаємозв'язку між мотивацією і стимулюванням трудової діяльності обумовлює потребу у введенні поняття механізму

мотивації праці. Під цим терміном слід розуміти складний процес взаємодії внутрішніх спонукальних факторів (таких як потреби, інтереси, ціннісні орієнтації) із зовнішніми чинниками — стимулами, які впливають на формування трудових мотивів.

Саме поєднання мотивів і стимулів утворює той механізм, який дозволяє працівникові задовольняти власні потреби найбільш оптимальним для себе способом — через реалізацію власних здібностей і потенціалу. Для керівника це відкриває можливість побудови системи стимулювання праці, яка гармонійно поєднує стратегічні завдання підприємства із особистими цілями працівників.

За умови правильного узгодження, мотиви та стимули утворюють взаємопов'язані компоненти єдиного процесу формування трудової мотивації. У такій системі стимул виступає додатковим чинником щодо мотиву, посилюючи активність працівника, стимулюючи його до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, оволодіння новими професійними компетенціями, підвищення кваліфікації й професіоналізму. Це сприяє не тільки реалізації існуючих мотивів, але й розвитку нових, поглиблюючи мотиваційну сферу працівника. Таким чином, один і той самий стимул здатен формувати різні мотиви залежно від особистісних характеристик працівника [25, с. 121].

Трудова мотивація персоналу певної організації формується як цілісна система. Така система трудової мотивації може бути представленою у вигляді трьохкомпонентної структури, в якій елементи групуються за ознаками мотивів та типами стимулювання праці.

Першим елементом системи трудової мотивації є сукупність мотивів, притаманних кожному працівникові, серед яких виділяють матеріальні, моральні та соціальні потреби, а також той вплив, який на них чинить система стимулювання праці.

Другий компонент представляє все те, що підприємство може запропонувати співробітникам у межах системи стимулювання, зокрема

матеріальне грошове заохочення, матеріальні негрошові вигоди та нематеріальні стимули. Кожен із цих видів стимулювання має своє специфічне значення та виконує роль у формуванні трудової активності працівників. Так, грошове стимулювання сприяє задоволенню матеріальних і соціальних потреб, стимулює прагнення до професійного зростання, виконання більш складних завдань, покращення якості роботи й залученість у результати діяльності підприємства. Воно також підвищує рівень особистої безпеки працівників, зміцнює довіру до роботодавця та заохочує до здобуття затребуваних професій.



Рис. 1.1. Система трудової мотивації [30, с. 194].

Матеріальне негрошове стимулювання, таке як соціальний пакет, допомагає підвищити привабливість компанії на ринку праці, сприяє формуванню професійного колективу і позитивного ділового іміджу організації. Його мотиваційний вплив проявляється через задоволення потреб

у безпеці, визнанні та справедливому ставленні, а також у зміцненні довіри до керівництва.

Нематеріальні стимули, які реалізуються через організаційну культуру, стиль управління та програми залучення й утримання персоналу, головним чином спрямовані на задоволення соціальних потреб співробітників, сприяючи підвищенню їхньої лояльності й довіри до організації.

Третій компонент системи охоплює саму трудову діяльність працівника, яка є результатом впливу усіх перелічених факторів та характеризується рівнем його активності або пасивності у праці.

Створення ефективної системи трудової мотивації передбачає розробку такої системи стимулювання, яка максимально враховує різноманіття мотивів працівників відповідно до їхньої професійної ролі та функціональних обов'язків. Система мотивації персоналу є складною і багатокомпонентною структурою, що визначає особливості механізму формування трудової активності. Механізм трудової мотивації — це саморегулювальна система взаємодії мотивів і стимулів, побудована з урахуванням індивідуальних потреб працівників і спрямована на досягнення цілей підприємства.

Під час розробки системи мотивації та стимулювання праці для досягнення стратегічних цілей і розвитку бізнесу слід враховувати такі принципи: комплексне використання стимулів, диференціація заохочень, справедливість винагород, прозорість системи стимулювання, її гнучкість і адаптивність, своєчасність стимулюючих заходів, залучення працівників до процесу розробки стимулювання, гарантії виплат, регулярність їх застосування, рівність можливостей та відчутність результатів для працівників [31].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організації та її кадрової політики

«Приватне підприємство «Лан-Оіл Трейд» є сучасним олійно-екстракційним заводом, розташованим у місті Ланівці Тернопільської області. Засноване у 2010 році, підприємство спеціалізується на переробці олійних культур, зокрема соняшнику, ріпаку та сої, з метою виробництва рослинних олій та шротів. Завдяки постійній модернізації та впровадженню інноваційних технологій, «Лан-Оіл Трейд» забезпечує високу якість продукції, яка відповідає міжнародним стандартам, таким як ISCC, НАССР та GMP+» [23].

Виробничі потужності підприємства дозволяють щоденно переробляти до 500 тонн соняшнику, 400 тонн ріпаку та 300 тонн сої. На території заводу функціонують чотири основні цехи: олійно-пресовий, екстракційний, грануляції шроту та грануляції лушпиння. Продукція підприємства включає соняшникову, ріпакову та соєву олії, а також відповідні шроти, які користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зокрема в країнах Європи.

«Для забезпечення безперебійного логістичного процесу «Лан-Оіл Трейд» має власний автопарк зерновозів і цистерн, а також доступ до залізничної колії, що дозволяє оперативно транспортувати продукцію. Завдяки цьому підприємство може щоденно відвантажувати до 15 вагонів з олією загальним обсягом 900 тонн та 15 вагонів зі шротом обсягом 1050 тонн» [23].

У 2024 році підприємство завершило будівництво елеватора місткістю 60 000 м³, що забезпечує ефективне зберігання сировини. Також було введено в експлуатацію додаткові чотири силоси для зберігання зерна, що збільшило обсяг зберігання ще на 60 000 м³. Для підвищення ефективності процесів сушіння зерна встановлено сучасну зерносушарку від провідної європейської компанії Stela потужністю близько 600 тонн на добу.

Підприємство активно впроваджує заходи з енергоефективності та автоматизації виробничих процесів. Зокрема, встановлено новий вальцевий станок Buhler, експандер Tescna, охолоджувач шроту Geelen, сучасну систему очищення води та генерацію електричної енергії. Ці заходи сприяють підвищенню продуктивності та зниженню енергоспоживання.

Загалом, ПП «Лан-Оіл Трейд» є високотехнологічним підприємством, яке успішно поєднує традиції якості з сучасними технологічними рішеннями, забезпечуючи стабільне виробництво та постачання продукції на ринок.

«Приватне підприємство «Лан-Оіл Трейд» є одним із провідних виробничих підприємств Тернопільщини у сфері переробки олійних культур. Воно стабільно розвивається з моменту свого заснування у 2010 році та успішно конкурує як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво та реалізація соняшникової, ріпакової, соєвої олії і шротів. Продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам якості, що підтверджено сертифікаціями ISCC, HACCP та GMP+» [23].

Підприємство має добре розвинену інфраструктуру, яка включає виробничі цехи, логістичні потужності, власний автопарк та елеваторні комплекси. Потужності з переробки дозволяють обробляти до 500 тонн соняшнику, 400 тонн ріпаку і 300 тонн сої на добу. Серед інноваційних рішень – впровадження сучасної зерносушарки Stela, нових вальцевих станків і систем автоматизації виробництва. Значну увагу приділяють енергоефективності та екологічності технологічних процесів.

Аналіз основних показників діяльності ПП «Лан-Оіл Трейд» за період 2022–2024 рр. свідчить про стабільний розвиток підприємства та позитивні тенденції у його виробничій діяльності.

Протягом аналізованого періоду спостерігається постійне зростання обсягу переробки сировини: у 2022 році перероблено 151 921 тонн олійних культур, у 2023 році цей показник зріс до 169 714 тонн, а у 2024 році досягнув 189 787 тонн. Таким чином, обсяг переробки за три роки збільшився на 24,9%,

що свідчить про розширення виробничих потужностей підприємства та зростання його виробничої спроможності.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПП «Лан-Оіл Трейд» за 2022–2024 рр.*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг переробки, т/рік	151 921	169 714	189 787
Обсяг виробництва олії, т	64 387	72 597	81 142
Рівень експорту, % від виробництва	58,2%	65,3%	71,2%
Середньооблікова чисельність персоналу	258	288	287

* Складено автором за даними [34]

Обсяг виробництва олії також демонструє позитивну динаміку: у 2022 році вироблено 64 387 тонн олії, у 2023 році — 72 597 тонн, а у 2024 році виробництво сягнуло 81 142 тонн. Порівняно з 2022 роком, обсяг виробленої продукції має зрости на 26,0%. Це свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів і підвищення рівня технологічної оснащеності підприємства.

Рівень експорту продукції у відсотковому співвідношенні до загального обсягу виробництва також поступово зростає. У 2022 році на експорт було спрямовано 58,2% виробленої продукції, у 2023 році — 65,3%, а у 2024 році прогнозується зростання до 71,2%. Збільшення експортної активності свідчить про підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на міжнародних ринках та зміцнення його позицій у зовнішньоекономічній діяльності.

Зростання чисельності працівників у 2023 році може бути пов'язане з розширенням виробничих потужностей та впровадженням нових виробничих процесів. Незначне скорочення у 2024 році свідчить про оптимізацію кадрової структури без втрати виробничої ефективності.

Загалом, за результатами 2022–2024 років можна зробити висновок, що ПП «Лан-Оіл Трейд» демонструє стійке зростання основних виробничо-

економічних показників, активно розширює виробничі обсяги та успішно інтегрується у зовнішні ринки збуту, водночас підтримуючи стабільний рівень кадрового забезпечення своєї діяльності.

Однією з ключових складових успіху підприємства є його кадровий потенціал. Персонал «Лан-Оіл Трейд» становить важливу частину загальної системи управління підприємством і має суттєвий вплив на його виробничі результати. Аналіз кадрового складу свідчить про високий рівень професіоналізму працівників. На підприємстві працюють фахівці різного профілю: оператори виробничих ліній, інженери-технологи, логісти, механіки, спеціалісти з якості, бухгалтери, фахівці із зовнішньоекономічної діяльності та управлінці.

За структурою персоналу, більшість працівників мають вищу або спеціальну професійну освіту. Співвідношення чоловіків і жінок також є оптимальним для галузі: на виробничих ділянках переважають чоловіки, у сфері адміністративного управління та обслуговування – жінки.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПП «Лан-Оіл Трейд» у 2024 році*

Вікова група	Кількість працівників	Частка, %
до 25 років	38	13,2%
26–35 років	95	33,1%
36–45 років	79	27,5%
46–55 років	48	16,7%
56 років і старше	27	9,5%

* Складено автором за даними [34]

Аналіз вікової структури персоналу ПП «Лан-Оіл Трейд» у 2024 році свідчить про переважання молодих та працевлаштованих працівників середнього віку.

Найбільшу частку персоналу складають працівники вікової групи 26–35 років — 33,1% від загальної чисельності. Це свідчить про активне залучення молодих кваліфікованих кадрів, що є важливим чинником для динамічного

розвитку підприємства. Працівники цієї групи, як правило, відзначаються високою мобільністю, готовністю до навчання та впровадження інновацій.

Другою за чисельністю є група працівників віком 36–45 років, на яку припадає 27,5% штату. Це співробітники з накопиченим професійним досвідом, які вже досягли стабільного рівня професійної компетентності й здатні виконувати складні виробничі завдання та брати на себе управлінські функції.

На групу працівників віком до 25 років припадає 13,2% персоналу. Ця частка свідчить про наявність перспективного резерву кадрів, що дозволяє забезпечити поступову зміну поколінь у колективі та оновлення трудового потенціалу.

Працівники віком 46–55 років становлять 16,7% загальної чисельності персоналу. Це досвідчені спеціалісти, що володіють глибокими знаннями й можуть виступати наставниками для молодших працівників.

Найменшу частку — 9,5% — складають співробітники віком понад 56 років. Їх присутність вказує на потребу поступової підготовки до передачі досвіду та кадрового оновлення у майбутньому.

Загалом, вікова структура персоналу ПП «Лан-Оіл Трейд» є збалансованою та сприяє ефективному поєднанню енергії молоді й досвіду старших працівників, що створює надійну основу для стабільного розвитку підприємства у майбутньому.

Кадрова політика підприємства спрямована на залучення, розвиток і утримання кваліфікованого персоналу. Одним із головних принципів кадрової стратегії є інвестування в професійний розвиток працівників. Для цього на підприємстві запроваджені програми навчання, стажування та підвищення кваліфікації, які реалізуються як на базі підприємства, так і у співпраці з профільними навчальними закладами та сертифікаційними центрами.

Аналіз динаміки плинності кадрів ПП «Лан-Оіл Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про відносну стабільність кадрового складу із незначними коливаннями показників.

Таблиця 2.3

Плинність кадрів ПП «Лан-Оіл Трейд» у 2022–2024 рр.*

Показник	2022	2023	2024
Кількість прийнятих працівників	32	37	29
Кількість звільнених працівників	27	21	30
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,5%	7,3%	10,4%

* Складено автором за даними [34]

У 2022 році на підприємство було прийнято 32 працівники, при цьому кількість звільнених склала 27 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів становив 10,5%, що вказує на помірну зміну персоналу, характерну для виробничих організацій середнього розміру.

У 2023 році ситуація дещо покращилася: кількість прийнятих працівників зросла до 37 осіб, тоді як кількість звільнених зменшилася до 21 особи. Це призвело до зниження коефіцієнта плинності до 7,3%, що свідчить про підвищення стабільності трудових відносин, ефективнішу кадрову політику та підвищення рівня утримання працівників.

У 2024 році кількість прийнятих працівників зменшилася до 29 осіб, тоді як кількість звільнених зросла до 30 осіб, що призвело до збільшення коефіцієнта плинності до 10,4%. Така тенденція може бути пов'язана як із змінами в організаційній структурі або умовах праці, так і з загальними коливаннями на ринку праці.

В цілому, коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві залишається на прийнятному рівні, хоча деякі коливання вимагають уваги з боку кадрової служби для подальшої стабілізації кадрового складу. Особливу увагу доцільно приділити аналізу причин звільнення працівників у 2024 році та посиленню заходів щодо підвищення мотивації і лояльності персоналу.

Важливою складовою кадрової політики є створення сприятливих умов праці та конкурентного соціального пакету. Працівникам надаються офіційне працевлаштування, стабільна заробітна плата, медичне страхування,

можливість участі в корпоративних програмах розвитку. Також забезпечується безпечне і комфортне робоче середовище, що відповідає вимогам охорони праці та санітарно-гігієнічних норм.

На підприємстві активно розвивається система мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема, працівники мають можливість отримувати премії за досягнення виробничих показників, участь у вдосконаленні технологічних процесів, ініціативність та інноваційні пропозиції. Оцінювання результативності праці базується на чітких критеріях, що підвищує об'єктивність прийняття рішень щодо кар'єрного зростання та винагородження співробітників [30, с. 193].

Важливо зазначити, що на підприємстві застосовується принцип відкритих можливостей кар'єрного зростання. Співробітники мають реальні шанси для професійного і посадового просування через систему наставництва, оцінювання компетенцій та внутрішнього конкурсу на вакантні посади.

Кадрова стратегія «Лан-Оіл Трейд» враховує потребу у збереженні кадрового потенціалу. З цією метою застосовуються програми адаптації для нових працівників, заходи щодо підтримки балансу між роботою та особистим життям, корпоративні заходи, спрямовані на розвиток командного духу і зміцнення корпоративної культури.

Персонал підприємства проявляє високу лояльність до організації, що свідчить про ефективність внутрішньої комунікаційної політики та дотримання принципів соціальної відповідальності. Працівники активно залучаються до обговорення виробничих завдань, удосконалення процесів і впровадження інноваційних рішень, що свідчить про наявність елементів участі працівників в управлінні підприємством.

Важливим аспектом кадрової політики є робота з резервом кадрів. Підприємство формує кадровий резерв шляхом підготовки молодих спеціалістів, стажувань та розробки індивідуальних планів розвитку співробітників. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів у перспективі.

Кадрова політика підприємства «Лан-Оіл Трейд» базується на принципах стратегічного управління людськими ресурсами та орієнтується на довгострокове забезпечення підприємства високопрофесійним, вмотивованим персоналом. Ефективна система мотивації, професійного розвитку, адаптації та утримання кадрів сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його конкурентоспроможності.

Загалом, можна стверджувати, що «Лан-Оіл Трейд» демонструє приклад комплексного підходу до управління персоналом, орієнтованого на розвиток людського капіталу як одного з головних чинників успіху підприємства у сучасних економічних умовах.

Отже, приватне підприємство «Лан-Оіл Трейд» є динамічно зростаючим виробничим підприємством, яке стабільно розвивається у сфері переробки олійних культур, демонструючи позитивні результати у виробничо-економічній діяльності. За 2022–2024 роки спостерігається суттєве збільшення обсягів переробки та виробництва олії, розширення експортної діяльності та ефективне використання кадрового потенціалу. Підприємство має добре розвинену інфраструктуру, активно впроваджує сучасні технології, заходи з енергоефективності та автоматизації процесів.

Кадрова політика ПП «Лан-Оіл Трейд» орієнтована на залучення, розвиток та утримання кваліфікованого персоналу, забезпечення сприятливих умов праці та професійного зростання працівників. Аналіз вікової структури засвідчує збалансоване поєднання молодих та досвідчених працівників, що створює міцну основу для подальшого розвитку підприємства. Попри деякі коливання плинності кадрів, підприємство демонструє загальну стабільність у кадровому складі, що сприяє досягненню його стратегічних цілей.

ПП «Лан-Оіл Трейд» є прикладом сучасного високотехнологічного підприємства, яке успішно поєднує інноваційний розвиток, стратегічне управління персоналом і орієнтацію на високі стандарти якості продукції.

2.2. Оцінка діючої системи стимулювання трудової мотивації персоналу

Ефективна система стимулювання трудової мотивації персоналу є важливою складовою загальної системи управління людськими ресурсами ПП «Лан-Оіл Трейд». Проведений аналіз свідчить, що на підприємстві діє комплекс заходів матеріального і нематеріального стимулювання, спрямованих на підтримання високого рівня трудової активності та залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.4

Порівняння матеріального і нематеріального стимулювання персоналу*

Критерій	Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основний ресурс	Основна та додаткова заробітна плата	Визнання, розвиток, корпоративна підтримка
Термін впливу	Короткостроковий	Довгостроковий
Емоційний ефект	Менш стійкий	Більш стійкий
Вартість для роботодавця	Висока	Середня або низька
Вплив на командну культуру	Нейтральний або мінімальний	Значний

* Складено автором за даними [34]

Дані, наведені в табл. 2.4 дозволяє чітко побачити відмінності між матеріальним та нематеріальним стимулюванням персоналу за ключовими критеріями.

За основним ресурсом матеріальне стимулювання базується на виплаті заробітної плати та додаткових матеріальних заохочень, тоді як нематеріальне стимулювання орієнтується на визнання досягнень працівників, розвиток їхніх професійних компетентностей і корпоративну підтримку. Це підкреслює різницю у підходах: матеріальне стимулювання забезпечує фінансову мотивацію, а нематеріальне — задовольняє потреби в самореалізації та приналежності.

Термін впливу також суттєво відрізняється: матеріальні стимули дають швидкий, але переважно короткостроковий результат, тоді як нематеріальні заходи сприяють формуванню довготривалої мотивації та прив'язаності до організації.

Емоційний ефект від матеріального стимулювання зазвичай менш стійкий, оскільки працівники швидко адаптуються до нових рівнів доходу. Натомість нематеріальне стимулювання забезпечує триваліший позитивний емоційний вплив, сприяючи підвищенню задоволеності працею і загального психологічного комфорту в колективі.

З точки зору вартості для роботодавця матеріальне стимулювання потребує значних фінансових витрат, тоді як заходи нематеріального стимулювання, як правило, вимагають менших ресурсів, але потребують більшої уваги до організаційної роботи та управлінської культури.

Щодо впливу на командну культуру, матеріальне стимулювання має нейтральний або мінімальний ефект, оскільки індивідуальні виплати рідко сприяють розвитку колективної взаємодії. Натомість нематеріальні стимули, такі як розвиток корпоративних традицій і підтримка професійного розвитку, суттєво сприяють зміцненню командного духу та взаємопідтримки в організації [2, с. 154].

Таким чином, обидва види стимулювання мають свої переваги та недоліки, і їхнє поєднання у комплексній мотиваційній політиці підприємства дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами, підтримуючи як короткострокову ефективність, так і довгострокову лояльність працівників.

Матеріальне стимулювання на підприємстві виступає важливою складовою мотиваційної системи, яка безпосередньо впливає на рівень продуктивності працівників та загальні результати діяльності організації. Основу матеріального стимулювання становить стабільна заробітна плата, яка є базовою гарантією соціальної безпеки працівників і забезпечує регулярний дохід. Рівень заробітної плати на підприємстві відповідає кваліфікаційним

вимогам, складності виконуваних завдань та рівню відповідальності працівника [14 с. 219].

Окрім основної оплати праці, важливим елементом матеріального стимулювання є преміювання за підсумками роботи. Премії нараховуються за досягнення встановлених виробничих показників, виконання планових завдань, впровадження інноваційних рішень та підвищення якості продукції. Це дозволяє не лише підтримувати інтерес працівників до результатів своєї праці, а й мотивувати їх до прояву ініціативи та творчого підходу у виконанні службових обов'язків.

Підприємство також практикує виплату доплат за роботу в складних або шкідливих умовах праці. Це стосується працівників, які виконують завдання, пов'язані з підвищеним ризиком для здоров'я або працюють в умовах підвищеної відповідальності. Такі доплати не тільки компенсують додаткові витрати працівників на підтримку свого здоров'я, але й підвищують загальну справедливість у розподілі оплати праці.

Важливе місце в системі матеріального стимулювання займають програми страхування працівників. На підприємстві реалізуються заходи з добровільного медичного страхування, страхування від нещасних випадків на виробництві, що свідчить про соціальну відповідальність роботодавця. Наявність таких програм підвищує рівень захищеності персоналу та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця.

Крім того, діє механізм соціальних виплат, що включає допомогу у зв'язку з народженням дитини, виплати у випадку тривалого лікування, фінансову підтримку в особливо складних життєвих ситуаціях. Підприємство практикує надання додаткових відпусток, виплату матеріальної допомоги до святкових дат та ювілеїв [17, с. 39].

Суттєвим чинником ефективності матеріального стимулювання є прозорість програм преміювання. На підприємстві розроблено чіткі критерії оцінювання результатів праці, які доводяться до відома всіх працівників. Працівники знають, які саме показники впливають на розмір премії, що

дозволяє їм самостійно планувати свою діяльність з орієнтацією на досягнення кращих результатів.

Преміальні виплати прив'язані до конкретних, вимірюваних результатів: обсягу виробленої продукції, показників якості, своєчасності виконання робіт, раціонального використання ресурсів. Такий підхід сприяє посиленню мотивації до підвищення ефективності праці та відповідальності за кінцевий результат.

Особлива увага приділяється диференціації преміальних виплат залежно від особистого внеску працівника, що дозволяє уникнути формального розподілу премій і створює справедливую систему заохочення, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень задоволеності працівників своєю роботою.

На підприємстві також існують програми довгострокового стимулювання працівників, які передбачають участь у проектах розвитку підприємства та можливість отримання додаткової винагороди за успішне завершення стратегічно важливих завдань, що дозволяє залучати працівників до досягнення довгострокових цілей компанії [41, с. 142].

Важливо зазначити, що матеріальне стимулювання органічно доповнюється іншими формами визнання праці працівників, такими як нагородження почесними грамотами, вручення подяк, публічне відзначення досягнень на корпоративних заходах.

Підприємство періодично проводить моніторинг ефективності діючої системи стимулювання та вносить корективи з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, внутрішніх потреб організації та зворотного зв'язку від працівників.

Впровадження програм матеріального заохочення базується на принципах справедливості, об'єктивності та рівних можливостей для всіх працівників. Особлива увага приділяється тому, щоб система винагороди була зрозумілою і передбачуваною для всіх категорій персоналу.

Працівники високо оцінюють діючу систему матеріального стимулювання, що підтверджується результатами опитувань задоволеності

умовами праці та зниженням рівня плинності кадрів у періоди активного впровадження преміальних програм.

Загалом, матеріальне стимулювання на підприємстві сприяє не лише досягненню виробничих цілей, а й зміцненню корпоративної культури, розвитку відчуття належності до організації, підвищенню рівня залученості та лояльності персоналу.

Ефективне матеріальне стимулювання дозволяє забезпечити баланс між інтересами працівників і цілями підприємства, створити умови для стабільного розвитку та досягнення високих економічних результатів.



Рис. 2.1. Структура нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві [2, с. 153].

Нематеріальне стимулювання на підприємстві є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, яка сприяє підтриманню високого рівня залученості працівників, формуванню сприятливого психологічного клімату та розвитку організаційної культури. Такий вид стимулювання базується не на матеріальних заохоченнях, а на створенні умов для особистісного і професійного розвитку співробітників, наданні їм

можливостей для самореалізації, соціальної підтримки і визнання їхніх досягнень.

Одним із важливих елементів нематеріального стимулювання є організація професійного навчання. Працівники мають можливість проходити курси підвищення кваліфікації, брати участь у внутрішніх тренінгах, отримувати сертифікацію у професійних галузях. Підприємство також заохочує участь співробітників у зовнішніх конференціях, форумах, виставках, що дозволяє їм не тільки підвищувати свої професійні знання, але й розширювати коло професійних контактів.

Таблиця 2.5

Основні напрями нематеріального стимулювання персоналу ПП «Лан-Оіл Трейд»*

Напрямок стимулювання	Зміст заходів
Розвиток організаційної культури	Формування корпоративних цінностей, підтримка спільної місії
Підтримка корпоративних традицій	Проведення свят, спортивних заходів, корпоративних вечорів
Професійне навчання	Внутрішні тренінги, зовнішні курси, участь у конференціях
Розвиток кар'єрних можливостей	Внутрішній конкурс на посади, наставництво, планування кар'єри
Формування психологічного клімату	Відкрита комунікація, зворотній зв'язок, опитування задоволеності
Система наставництва	Підтримка новачків досвідченими працівниками
Корпоративна підтримка	Допомога у складних ситуаціях, святкові привітання, консультування

* Складено автором самостійно.

Розвиток кар'єрних можливостей також є невід'ємною складовою нематеріального стимулювання. На підприємстві створені чіткі механізми кар'єрного просування, що базуються на результатах праці, професійній компетентності та ініціативності співробітників. Запроваджено практику внутрішнього конкурсу на вакантні посади, що дає змогу найкращим працівникам розвиватися та рухатися кар'єрними сходами без необхідності шукати інші можливості поза межами компанії.

Формування сприятливого психологічного клімату є ще одним ключовим аспектом нематеріального стимулювання. На підприємстві впроваджено практику відкритих комунікацій, де кожен працівник має змогу висловити свої думки, ідеї або побоювання без ризику негативних наслідків. Проводяться регулярні зустрічі з керівництвом, опитування задоволеності умовами праці, збори за участі працівників для обговорення змін у діяльності підприємства.

Велике значення надається розвитку системи наставництва. Новим працівникам надається підтримка досвідчених колег, які допомагають їм адаптуватися до корпоративної культури, освоїти свої професійні обов'язки та інтегруватися в колектив. Наставництво сприяє швидкому зростанню професійної компетентності новачків та підвищенню їх лояльності до організації [4, с. 74].

Адаптація нових працівників є систематизованим процесом, який включає в себе ознайомчі тренінги, спеціальні інструктажі, корпоративні зустрічі, що дозволяє новачкам краще зрозуміти внутрішню структуру підприємства, його цінності та очікування від працівників.

Корпоративні заходи підтримки, такі як святкування особистих ювілеїв працівників, організація допомоги у складних життєвих обставинах, надання консультаційної підтримки, також є невід'ємною частиною нематеріального стимулювання на підприємстві. Це сприяє формуванню атмосфери турботи та взаємної підтримки в колективі.

Усе це в сукупності сприяє підвищенню лояльності співробітників до підприємства, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню стійкого відчуття приналежності до організації. Завдяки добре продуманій системі нематеріального стимулювання на підприємстві формується сильна командна культура, яка сприяє досягненню високих результатів у діяльності компанії.

Підприємство постійно вдосконалює нематеріальні програми, враховуючи зворотний зв'язок від працівників і сучасні тенденції у сфері HR-менеджменту. Впровадження нових форм нематеріального стимулювання,

таких як коучинг, менторинг, програми емоційного добробуту, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

У результаті реалізації комплексної системи нематеріального стимулювання досягається підвищення продуктивності праці, зростання рівня задоволеності роботою, зміцнення корпоративної ідентичності та залучення талантів до організації.

Таким чином, нематеріальне стимулювання є не лише засобом підвищення мотивації працівників, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства, що забезпечує його довгострокову стійкість і успіх.

Результати аналізу плинності кадрів за 2022–2024 роки свідчать про відносну стабільність кадрового складу підприємства, хоча у 2024 році спостерігалось незначне зростання коефіцієнта плинності до 10,4%. Це може вказувати на необхідність посилення мотиваційної складової, зокрема через більш гнучке застосування індивідуалізованих підходів до стимулювання персоналу та розширення можливостей професійного зростання.



Рис. 2.2. Модель впливу нематеріального стимулювання на залучення працівників [8, с. 108].

Рисунок 2.2 ілюструє логічну послідовність впливу нематеріального стимулювання на процес залучення і утримання працівників у підприємстві.

Модель демонструє, що застосування заходів нематеріального стимулювання є першочерговим чинником для формування високої лояльності персоналу. Відчуття визнання, можливості професійного розвитку, підтримка кар'єрних перспектив та позитивний психологічний клімат зміцнюють прихильність працівників до організації.

Надалі підвищення лояльності персоналу сприяє формуванню стійкого командного духу, розвитку корпоративної культури та поглибленню внутрішньої взаємодії між працівниками, що у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності праці, оскільки працівники проявляють більше ініціативи, відповідальності та зацікавленості у досягненні спільних цілей [12, с. 144].

У підсумку, реалізація нематеріального стимулювання позитивно впливає на загальний рівень стабільності колективу, сприяючи зниженню плинності кадрів та забезпечуючи підприємству довгострокову конкурентоспроможність за рахунок утримання кваліфікованих працівників.

Таким чином, модель показує, що нематеріальне стимулювання є не лише інструментом мотивації, а й стратегічним ресурсом розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Загалом, діюча система стимулювання трудової мотивації на ПП «Лан-Оіл Трейд» є багатокомпонентною, орієнтованою на задоволення різноманітних потреб працівників і враховує особливості вікової та професійної структури персоналу. Водночас для підвищення її ефективності доцільно акцентувати увагу на вдосконаленні механізмів внутрішньої комунікації, розширенні можливостей участі працівників у прийнятті управлінських рішень та впровадженні сучасних цифрових інструментів мотиваційного менеджменту.

Діюча система стимулювання трудової мотивації на підприємстві загалом виконує свою функцію, проте потребує певної адаптації до нових викликів, пов'язаних із трансформаціями на ринку праці та зростанням очікувань персоналу.

Проведений аналіз діючої системи стимулювання трудової мотивації персоналу ПП «Лан-Оіл Трейд» свідчить про її багатокomпонентний і системний характер. На підприємстві ефективно поєднуються заходи матеріального та нематеріального стимулювання, що забезпечує комплексний вплив на продуктивність праці, лояльність працівників та загальну ефективність діяльності.

Матеріальне стимулювання базується на стабільній заробітній платі, системах преміювання, доплатах за складні умови праці, страхових програмах та соціальних виплатах, що дозволяє працівникам почуватися захищеними та впевненими у стабільності свого доходу. Програми матеріального заохочення є прозорими, справедливими та орієнтованими на досягнення конкретних виробничих результатів [19, с. 202].

Нематеріальне стимулювання охоплює розвиток організаційної культури, підтримку корпоративних традицій, професійне навчання, кар'єрне зростання, наставництво та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Завдяки цьому працівники отримують можливості для самореалізації, розвитку та активної участі у житті підприємства, що підвищує їхню залученість і лояльність.

Оцінка рівня плинності кадрів за 2022–2024 роки підтверджує відносну стабільність персоналу, хоча й вказує на потребу в посиленні окремих аспектів мотиваційної політики в умовах змін ринку праці. Застосування моделі впливу нематеріального стимулювання продемонструвало важливість розвитку лояльності, командного духу та професійного зростання працівників як чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У цілому діюча система стимулювання трудової мотивації на ПП «Лан-Оіл Трейд» відповідає сучасним вимогам управління персоналом. Водночас для підвищення її ефективності доцільним є подальший розвиток внутрішньої комунікації, впровадження індивідуалізованих підходів до мотивації працівників, а також активне використання сучасних цифрових HR-інструментів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Ефективне управління трудовою мотивацією персоналу є одним із найважливіших завдань підприємства в умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією, динамічністю ринку праці та постійними технологічними змінами. Від рівня мотивації працівників безпосередньо залежить продуктивність праці, якість виконання завдань, інноваційна активність та загальна ефективність діяльності організації.

Аналіз діючої системи стимулювання персоналу ПП «Лан-Оіл Трейд» свідчить про її загальну ефективність та комплексність. Проте виявлено й окремі напрями, що потребують удосконалення з огляду на нові виклики ринку праці та зростаючі очікування співробітників. Для подальшого зміцнення кадрового потенціалу підприємства необхідно здійснити ряд заходів щодо оптимізації як матеріальних, так і нематеріальних аспектів стимулювання.

Основними шляхами вдосконалення механізму стимулювання трудової мотивації персоналу можуть бути [24, с. 84]:

- посилення індивідуалізації мотиваційних програм, орієнтація на потреби, пріоритети і професійні цілі окремих категорій працівників;
- розвиток системи нематеріального стимулювання шляхом впровадження програм коучингу, менторингу, кар'єрного консультування, підтримки емоційного добробуту персоналу;
- оптимізація програм матеріального стимулювання через запровадження гнучких систем преміювання, що враховують як особисті, так і командні досягнення;
- використання цифрових інструментів мотиваційного менеджменту, таких як автоматизовані системи оцінювання ефективності,

електронні платформи внутрішнього розвитку кар'єри, мобільні додатки для визнання досягнень працівників;

- зміцнення системи внутрішньої комунікації для забезпечення прозорості процедур преміювання, оцінювання результатів праці та визначення можливостей професійного зростання;
- активізація залучення працівників до управління, через створення робочих груп, дорадчих рад, механізмів подання пропозицій та ініціатив, що сприяє зростанню відчуття залученості та власної цінності серед персоналу;
- удосконалення адаптаційних програм для нових працівників, що включають індивідуальні плани розвитку, супровід наставника, регулярний зворотний зв'язок у перші місяці роботи.

Важливим напрямом вдосконалення є також формування гнучкої системи мотиваційних заходів, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства. Така система повинна бути достатньо адаптивною, щоб забезпечувати високу залученість персоналу навіть в умовах економічної нестабільності або організаційних трансформацій.

У сучасних умовах ефективного управління мотивацією персоналу неможливе без урахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх професійних амбіцій, життєвих цілей, особистих потреб і очікувань від роботодавця. Традиційні уніфіковані системи мотивації поступово втрачають свою ефективність, оскільки працівники різних вікових, професійних і соціальних груп по-різному реагують на однакові стимули. Тому одним із пріоритетних шляхів удосконалення механізму стимулювання є посилення індивідуалізації мотиваційних програм [33, с. 507].

Індивідуалізація мотивації передбачає побудову мотиваційної системи, яка гнучко адаптується під різні категорії працівників: молодих спеціалістів, висококваліфікованих фахівців, працівників передпенсійного віку, лінійних керівників та топ-менеджменту. Врахування специфіки потреб кожної групи

дозволяє підвищити рівень залученості, задоволення працею і лояльності до підприємства.

Для молодих спеціалістів особливу мотивацію можуть становити можливості професійного навчання, участь у проектах, перспективи кар'єрного зростання, менторська підтримка. Для досвідчених працівників важливими є стабільність, визнання професійних досягнень, можливість впливати на стратегічні рішення компанії та відповідні фінансові стимули. Для працівників, що мають значний досвід і наближаються до пенсійного віку, ключовими мотиваторами можуть стати соціальні гарантії, корпоративна підтримка здоров'я, програми гнучкого графіка або часткової зайнятості.

Індивідуалізація також стосується диференціації винагороди: окремі працівники більше мотивуються прямими фінансовими стимулами (премії, бонуси), інші — можливістю кар'єрного розвитку або участю у значущих проектах. Тому мотиваційна політика має включати комбінацію різних стимулів — матеріальних, нематеріальних і кар'єрних — з урахуванням реальних очікувань конкретних працівників [36, с. 16].

Одним із інструментів індивідуалізації мотиваційних програм є регулярне проведення опитувань і бесід із працівниками щодо їхніх потреб і професійних планів. Такі заходи дозволяють своєчасно виявляти зміну мотиваційних установок і адаптувати систему стимулювання відповідно до нових запитів персоналу.

Важливим завданням є також запровадження індивідуальних планів розвитку для співробітників, які фіксують цілі професійного зростання і погоджені програми навчання, наставництва, участі в нових проектах. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності працівника за власний розвиток та водночас демонструє готовність підприємства інвестувати в кадровий потенціал.

Індивідуалізація мотивації повинна супроводжуватися прозорими і зрозумілими механізмами оцінювання досягнень працівників. Це дозволяє

уникнути суб'єктивізму, зберегти справедливість у розподілі стимулів і підтримувати високий рівень довіри персоналу до системи заохочення.

Посилення індивідуалізації мотиваційних програм дозволяє не лише підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку праці, зберігаючи і залучаючи найбільш цінних співробітників. Це стає особливо актуальним в умовах підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри та зростання вимог працівників до умов праці, можливостей розвитку і балансу між професійним і особистим життям.

У сучасних умовах розвитку підприємств нематеріальне стимулювання набуває дедалі більшого значення як ефективний інструмент підвищення залученості, продуктивності й лояльності працівників. Підприємства, які прагнуть утримувати висококваліфіковані кадри та створювати стійкі команди, повинні активно розвивати програми, що забезпечують професійний і особистісний розвиток працівників, а також підтримують їх психологічний комфорт [40, с. 113].

Одним із дієвих напрямів удосконалення нематеріального стимулювання є впровадження програм коучингу. Коучинг дозволяє працівникам краще розкрити власний потенціал, визначити сильні сторони, розробити особисті цілі розвитку та побудувати ефективні кар'єрні траєкторії. Сеанси коучингу можуть проводитися як зовнішніми професійними коучами, так і спеціально підготовленими внутрішніми наставниками. Коучинг сприяє підвищенню самостійності співробітників у прийнятті рішень, розвитку їхньої впевненості та кращому розумінню власної ролі в організації.

Ще одним важливим інструментом є менторинг — процес наставництва, в рамках якого досвідчені працівники передають свої знання і навички молодшим колегам. Менторинг сприяє швидкій адаптації новачків, прискорює їх професійне становлення, підвищує лояльність і довіру до організації. Запровадження формалізованих програм менторства дозволяє створити атмосферу взаємної підтримки та посилити командний дух у колективі.

Важливою складовою розвитку нематеріального стимулювання є також кар'єрне консультування. Кар'єрні консультанти або HR-фахівці допомагають працівникам визначити перспективи професійного росту, проаналізувати власні компетенції, розробити індивідуальні плани розвитку. Важливо, щоб такі консультації були регулярними й мали конкретні результати: працівники повинні бачити реальні можливості для кар'єрного просування або професійного збагачення всередині підприємства. Це сприяє підвищенню мотивації співробітників залишатися в організації і прагнути досягати нових цілей.

Особливу увагу слід приділяти підтримці емоційного добробуту персоналу, що сьогодні визнано одним із ключових факторів довгострокового успіху компанії. Підтримка емоційного здоров'я може включати організацію тренінгів з управління стресом, заняття з емоційного інтелекту, впровадження програм Work-Life Balance, можливість користування службами психологічної підтримки або внутрішніх консультантів із добробуту. Наявність таких програм підвищує довіру працівників до роботодавця, зменшує емоційне вигорання та сприяє загальному поліпшенню робочої атмосфери [47, с. 216].

Реалізація вказаних програм нематеріального стимулювання дозволяє підприємству формувати цілісну стратегію розвитку персоналу, орієнтовану на довгострокову перспективу. Завдяки коучингу, менторингу, кар'єрному консультуванню та підтримці емоційного добробуту створюється потужне внутрішнє середовище, яке сприяє утриманню талантів, стимулює прагнення до саморозвитку та зміцнює корпоративну культуру.

У підсумку, розвиток системи нематеріального стимулювання через зазначені програми є інвестицією не лише в успішність окремих працівників, але й у стійкий розвиток підприємства в цілому.

Матеріальне стимулювання завжди було і залишається одним із найважливіших інструментів підвищення продуктивності праці та залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Проте в умовах

сучасного динамічного ринку праці та змін у трудових цінностях працівників традиційні моделі преміювання потребують перегляду і вдосконалення. Одним із ефективних шляхів розвитку системи матеріального стимулювання є впровадження гнучких систем преміювання, які враховують як індивідуальні результати співробітників, так і командні досягнення.

Гнучка система преміювання передбачає адаптацію розмірів і критеріїв нарахування премій залежно від різних факторів: характеру виконаної роботи, рівня особистого внеску в досягнення загальних цілей, складності завдань, умов праці та навіть зовнішніх обставин (наприклад, змін на ринку чи сезонних коливань виробництва). Такий підхід дозволяє забезпечити справедливий розподіл матеріального заохочення відповідно до реального внеску кожного працівника [43, с. 46].

Важливим напрямом удосконалення є поєднання індивідуальних та колективних премій. Індивідуальні премії нараховуються за особисті досягнення: виконання або перевиконання планових показників, впровадження інновацій, особливі професійні заслуги, підвищення кваліфікації, якісне виконання обов'язків тощо. Водночас командні премії передбачають заохочення всього колективу за спільне досягнення цілей підрозділу чи підприємства загалом: наприклад, успішне завершення великого проєкту, поліпшення виробничих показників, досягнення високих результатів у сфері якості або безпеки праці.

Запровадження гнучких програм преміювання має кілька важливих переваг:

- підвищення мотивації до особистої результативності завдяки чіткій залежності між власним внеском і винагородою.
- формування командного духу через розуміння важливості спільної праці і взаємної підтримки для досягнення загального успіху.
- зміцнення довіри до системи мотивації, оскільки критерії оцінки і нарахування премій є зрозумілими, справедливими і прозорими.

- гнучкість реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища без необхідності радикального перегляду всієї системи мотивації.

Реалізація гнучкої системи преміювання передбачає також запровадження індикаторів ефективності (KPI), як на рівні окремих працівників, так і для команд або підрозділів, що дозволяє чітко оцінювати результати роботи, формалізувати процес нарахування винагород і мінімізувати суб'єктивізм.

Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості мотивації співробітників: для деяких працівників важливішими можуть бути одноразові премії за досягнення конкретного результату, для інших — участь у програмах довгострокового заохочення, наприклад, бонуси за роки роботи, результати впровадження проєктів чи реалізації інновацій.

Особливу роль відіграє періодичність нарахування премій. Оптимальним варіантом є комбінація щомісячних або кварталних премій за поточні результати і річних премій за підсумками року, що дозволяє підтримувати постійну мотивацію впродовж усього періоду роботи.

Запровадження гнучких систем преміювання також вимагає регулярного інформування працівників про критерії, підстави та результати нарахування винагороди. Це підвищує довіру до системи та забезпечує більшу залученість персоналу у процес досягнення цілей підприємства [38, с. 16].

Оптимізація програм матеріального стимулювання шляхом впровадження гнучких систем преміювання сприяє не лише зростанню продуктивності праці, а й формуванню стабільного високомотивованого колективу, здатного ефективно працювати як на індивідуальному, так і на командному рівні.

Сучасна практика управління персоналом усе активніше інтегрує цифрові технології у всі етапи роботи з працівниками, і сфера мотиваційного менеджменту не є винятком. Упровадження цифрових інструментів дозволяє не тільки підвищити ефективність процесів оцінювання, заохочення та

розвитку персоналу, а й забезпечити нову якість взаємодії між працівниками та роботодавцем.

Одним із важливих інструментів є автоматизовані системи оцінювання ефективності працівників (Performance Management Systems). Такі системи забезпечують об'єктивну, регулярну і прозору оцінку результатів роботи співробітників за чіткими критеріями. Вони дозволяють фіксувати індивідуальні досягнення, рівень виконання планових завдань, участь у проєктах, дотримання корпоративних стандартів. Використання таких систем значно спрощує процес підготовки до оцінювання, підвищує його об'єктивність і мінімізує ризики суб'єктивного впливу керівників.

Оцінювання в автоматизованих системах може бути інтегроване із системами преміювання та кар'єрного розвитку, що дозволяє безпосередньо пов'язати результати працівника з розміром заохочення або можливістю просування по службі. Більш того, автоматизація процесів допомагає встановити чіткі зворотні зв'язки, своєчасно виявляти зони для розвитку й формувати індивідуальні плани підвищення кваліфікації.

Другим важливим напрямом є електронні платформи внутрішнього розвитку кар'єри. Такі платформи надають працівникам доступ до власного профілю компетенцій, вакансій усередині компанії, програм стажувань, навчальних курсів, менторських програм. Співробітники мають змогу самостійно планувати свій кар'єрний шлях, бачити вимоги до вищих посад і шляхи їх досягнення. Це мотивує працівників залишатися в компанії, активно розвиватися та брати участь у внутрішніх освітніх і кар'єрних ініціативах [38, с. 98].

Електронні платформи створюють умови для прозорості кар'єрного просування і підвищують довіру персоналу до кадрової політики підприємства. Вони також дозволяють роботодавцю швидше і точніше виявляти внутрішніх кандидатів на ключові посади, що мінімізує витрати на зовнішній рекрутинг.

Окрему увагу слід приділити мобільним додаткам для визнання досягнень працівників. Такі додатки забезпечують оперативне і публічне відзначення внеску співробітників у досягнення загальних цілей. За допомогою мобільних рішень керівники та колеги можуть висловлювати подяку, надсилати «віртуальні нагороди», фіксувати важливі досягнення, які стають доступними для перегляду всьому колективу. Це формує атмосферу визнання і підвищує мотивацію працівників, оскільки вони бачать, що їхня праця оцінюється та має значення.

Мобільні додатки можуть інтегруватися із системами внутрішньої комунікації, що дозволяє будувати постійний позитивний контакт між працівниками й керівництвом незалежно від їхнього місцезнаходження.

Переваги впровадження цифрових інструментів мотиваційного менеджменту включають [39, с. 44]:

- підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання результатів праці;
- активізацію кар'єрного розвитку працівників;
- стимулювання ініціативності та прагнення до досягнення високих результатів;
- зміцнення корпоративної культури через системне визнання внеску кожного співробітника;
- підвищення рівня залученості працівників до процесів розвитку підприємства.

Використання цифрових інструментів у мотиваційному менеджменті є не просто технологічною інновацією, а стратегічним кроком до створення більш динамічного, відкритого та орієнтованого на розвиток середовища для працівників. Вони дозволяють підприємству ефективно адаптувати свої підходи до мотивації під виклики цифрової епохи і підвищити свою привабливість як роботодавця.

Ефективна внутрішня комунікація є важливою передумовою для формування високого рівня довіри працівників до системи мотивації та

загальної кадрової політики підприємства. Саме через прозорі, відкриті й постійні канали комунікації працівники можуть отримувати своєчасну, повну і зрозумілу інформацію щодо критеріїв оцінювання їхньої роботи, правил преміювання та можливостей професійного розвитку.

Одним із основних напрямів зміцнення внутрішньої комунікації є забезпечення прозорості процедур преміювання. Працівники повинні чітко розуміти, за які досягнення нараховуються премії, які індикатори ефективності враховуються під час розподілу винагороди, як формується фонд преміювання та хто ухвалює відповідні рішення. Інформування персоналу про ці питання має бути системним, регулярним і здійснюватися через різні канали: внутрішні електронні платформи, корпоративні інформаційні розсилки, брифінги, зустрічі з керівництвом.

Не менш важливою є прозорість процедур оцінювання результатів праці. Для цього доцільно впровадити стандартизовані підходи до оцінювання, що передбачають зрозумілі критерії, регулярний фідбек, можливість самостійного ознайомлення працівника з підсумками оцінювання та обговорення результатів із безпосереднім керівником. Публікація загальних принципів оцінювання та прикладів успішних практик дозволяє створити атмосферу справедливості та відкритості.

Особливу роль у зміцненні комунікації відіграє чітке інформування про можливості професійного зростання. Працівники повинні бути поінформовані про існуючі програми навчання, стажування, участі у проектах, відкриті внутрішні вакансії, конкурси на підвищення. Наявність спеціальних платформ розвитку кар'єри, регулярні індивідуальні бесіди про перспективи розвитку, персональні кар'єрні плани — усе це сприяє формуванню в працівників почуття контролю над власною кар'єрою та підвищує їх мотивацію до професійного вдосконалення [35, с. 96].

Крім інформаційної складової, важливо розвивати канали зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам висловлювати свої думки щодо діючих мотиваційних програм, оцінювати справедливість рішень щодо преміювання

чи просування, пропонувати ідеї для вдосконалення мотиваційної системи. Регулярні опитування задоволеності, анонімні скриньки пропозицій, відкриті зустрічі з HR-службою та керівництвом сприяють підвищенню довіри та залученості персоналу.

Інструментами покращення внутрішньої комунікації можуть стати [29]:

- корпоративні портали з постійно оновлюваною інформацією;
- електронні бюлетені з оглядом новин мотиваційної політики;
- онлайн-форуми для обговорення змін у системі стимулювання;
- вебінари, презентації та тренінги з питань мотивації та розвитку персоналу;
- індивідуальні коуч-сесії щодо кар'єрного планування.

Зміцнення системи внутрішньої комунікації дозволяє підвищити рівень обізнаності працівників, зменшити кількість непорозумінь і конфліктів, забезпечити більшу прозорість і справедливість у системі мотивації, а також стимулювати активну участь персоналу у розвитку підприємства.

Розбудова ефективної комунікаційної системи є невід'ємною частиною вдосконалення мотиваційного менеджменту і сприяє не лише покращенню морально-психологічного клімату, а й підвищенню загальної результативності праці.

Сучасні підходи до управління персоналом усе більше орієнтуються на принципи залучення працівників до прийняття рішень, обговорення змін та участі в стратегічному розвитку підприємства. Досвід провідних компаній показує, що працівники, які відчують свою причетність до процесу управління і мають можливість впливати на життя організації, виявляють вищий рівень лояльності, ініціативності та відповідальності за результати праці.

Активізація залучення працівників до управління передбачає створення ефективних інструментів для взаємодії між персоналом і керівництвом, серед яких основними є [21, с. 115]:

1. Створення робочих груп і проектних команд. Робочі групи можуть формуватися для вирішення конкретних виробничих або організаційних завдань: оптимізація процесів, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій, розробка внутрішніх стандартів. Формат спільної роботи дозволяє залучити працівників різних рівнів до пошуку рішень, сприяє розвитку командної роботи, забезпечує більш глибоке розуміння цілей підприємства.

2. Організація дорадчих рад працівників. Дорадчі ради можуть об'єднувати представників різних підрозділів, які регулярно зустрічаються з керівництвом для обговорення стратегічних питань, важливих змін у структурі або політиках підприємства. Такий формат допомагає зробити процес ухвалення рішень більш прозорим і враховувати думку тих, хто безпосередньо виконує виробничі завдання.

3. Впровадження механізмів подання пропозицій і ініціатив. Створення системи збору пропозицій працівників (наприклад, електронні платформи, «скриньки ідей», відкриті сесії) стимулює ініціативність і творчість персоналу. Працівники можуть запропонувати удосконалення технологічних процесів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності організації праці або ідеї для розвитку нових продуктів і послуг.

4. Відзначення ідей та ініціатив. Надзвичайно важливою є система визнання і заохочення працівників за висловлені ініціативи, навіть якщо вони не були впроваджені. Це може бути преміювання, публічне визнання на загальних зборах або нагородження спеціальними відзнаками.

Залучення працівників до процесу управління сприяє:

- підвищенню їхнього рівня мотивації та залученості у життя підприємства;
- посиленню почуття відповідальності за загальний результат;
- формуванню більш гнучкої та інноваційної організаційної культури;

- зниженню опору змінам завдяки кращому розумінню причин і цілей управлінських рішень;
- покращенню морально-психологічного клімату завдяки розвитку відкритого діалогу між працівниками та керівництвом.

Ефективне залучення працівників до управління вимагає від керівництва готовності прислухатися до їхніх ідей, враховувати пропозиції при розробці управлінських рішень і забезпечувати реальний механізм реалізації кращих ініціатив. Тільки за таких умов працівники відчуватимуть свою цінність і активніше братимуть участь у розвитку підприємства.

Створення робочих груп, дорадчих рад, механізмів подання ініціатив є не лише способом підвищення мотивації працівників, а й інструментом формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на партнерство, інноваційність і довгостроковий розвиток.

Адаптація нових працівників є одним із найважливіших етапів у процесі управління персоналом, що істотно впливає на швидкість включення новачків у виробничий процес, їхнє подальше професійне зростання та рівень лояльності до підприємства. Ефективна адаптаційна програма дозволяє мінімізувати ризики плинності кадрів у перші місяці роботи та забезпечує стійке зростання продуктивності нових співробітників.

Сучасний підхід до адаптації персоналу передбачає створення індивідуальних планів розвитку для новачків. Такий план визначає основні етапи входження працівника в колектив і процеси компанії, встановлює цілі й очікувані результати на певні періоди часу (перший місяць, три місяці, півроку). У плані розвитку обов'язково мають бути відображені ключові компетенції, які працівник має засвоїти, а також перелік навчальних заходів або програм підвищення кваліфікації, в яких він повинен узяти участь. Індивідуальний план дає новачкові чітке розуміння своїх завдань і очікувань компанії, а також створює умови для контролю власного прогресу [20, с. 123].

Важливою складовою адаптації є супровід наставника. Призначення наставника для кожного нового працівника забезпечує індивідуальну

підтримку на перших етапах роботи. Наставник допомагає новачкові орієнтуватися у внутрішніх процесах, швидше освоїти корпоративні стандарти, правильно розподіляти час і ресурси, надає відповіді на організаційні питання. Наявність наставника значно знижує рівень стресу у нових працівників, сприяє швидкому встановленню соціальних зв'язків у колективі та підвищує їхню впевненість у собі.

Інтегральною частиною удосконаленої адаптаційної програми має стати регулярний зворотний зв'язок у перші місяці роботи. Працівнику важливо не лише отримувати оцінку своїх досягнень, а й розуміти свої зони розвитку, отримувати поради щодо покращення діяльності та відчувати зацікавленість керівництва у його успішній інтеграції. Регулярні бесіди за підсумками першого тижня, місяця, трьох місяців і шести місяців дозволяють вчасно виявити можливі труднощі в адаптації та запропонувати конкретні рішення. Зворотний зв'язок має бути конструктивним, підтримуючим і спрямованим на розвиток потенціалу працівника.

Для підвищення ефективності адаптаційної програми доцільно також [11, с. 115]:

- створювати адаптаційні буклети або корпоративні гіді для новачків;
- проводити ознайомчі семінари або welcome-тренінги щодо цінностей, місії та структури компанії;
- організовувати ознайомчі зустрічі з керівниками основних підрозділів;
- впроваджувати програми оцінювання задоволеності процесом адаптації серед нових працівників.

Удосконалення адаптаційних програм має на меті не лише полегшити входження новачків у колектив, а й закласти основу для їх довгострокової ефективної роботи в компанії. Адже правильний старт кар'єри у новому місці значною мірою визначає рівень мотивації, відданості організації та готовності інвестувати свої зусилля в її розвиток.

Комплексна адаптаційна програма, що базується на індивідуальних планах розвитку, наставництві та регулярному зворотному зв'язку, є потужним інструментом утримання талантів і формування високопродуктивного персоналу, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах розвитку бізнесу ефективне управління трудовою мотивацією персоналу стає ключовою умовою для досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечення високих виробничих результатів. Аналіз діяльності ПП «Лан-Оіл Трейд» показав, що діюча система стимулювання працівників є досить розвиненою, однак вимагає подальшої модернізації з урахуванням динамічних змін ринку праці, нових запитів співробітників та сучасних управлінських практик.

Запропоновані шляхи вдосконалення механізму стимулювання охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації.

Особлива увага у запропонованих заходах приділяється підвищенню залученості та задоволеності персоналу через гнучкість, відкритість і орієнтацію на потреби людини як головного ресурсу підприємства.

Отже, реалізація комплексного підходу до вдосконалення механізму стимулювання трудової мотивації дозволить ПП «Лан-Оіл Трейд» не лише зміцнити свій кадровий потенціал, але й забезпечити стійке зростання виробничої ефективності, інноваційної активності й загальної конкурентоспроможності на ринку. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме створенню сучасної моделі управління персоналом, що відповідає вимогам сьогодення та забезпечує довгостроковий успіх підприємства.

ВИСНОВКИ

Соціально-економічні трансформації в Україні актуалізували необхідність розвитку ефективних систем мотивації та стимулювання праці для підвищення загальної продуктивності економіки. Формування сучасної системи трудової мотивації вимагає глибокого теоретичного обґрунтування та чіткої методології, з урахуванням міждисциплінарного характеру досліджуваної проблематики. Мотивація і стимулювання працівників тісно взаємопов'язані, однак потребують чіткого розмежування понять і уточнення категоріального апарату. Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність підходів до визначення мотиваційних процесів, що обумовлює потребу в їх подальшій систематизації та адаптації до сучасних умов. Ефективна система трудової мотивації має враховувати як внутрішні потреби працівників, так і зовнішні стимули, спрямовані на підтримку їх трудової активності. Побудова дієвого механізму мотивації повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних засобів заохочення. Успішне впровадження сучасних мотиваційних систем сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і забезпечить їх стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Приватне підприємство «Лан-Оіл Трейд» є одним із провідних виробничих підприємств Тернопільщини у сфері переробки олійних культур. Підприємство демонструє стійке зростання обсягів переробки сировини та виробництва олії протягом 2022–2024 років. Стабільне нарощення обсягів експорту свідчить про посилення позицій підприємства на міжнародному ринку. Виробничі потужності постійно модернізуються, впроваджуються новітні технології, що дозволяє підтримувати високу якість продукції відповідно до міжнародних стандартів. Велика увага приділяється розвитку логістичної інфраструктури, зокрема розширенню елеваторних потужностей та вдосконаленню транспортування. Кадрова політика підприємства базується на залученні та розвитку кваліфікованого персоналу, з орієнтацією на

підтримання балансу молодих та досвідчених працівників. Аналіз вікової структури свідчить про перспективність кадрового резерву та наявність досвідченого ядра спеціалістів. Плинність кадрів залишається в межах допустимих значень, що говорить про відносну стабільність кадрового складу. Підприємство активно працює над створенням комфортних умов праці, розвитку мотиваційних програм і систем професійного навчання. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних систем автоматизації та енергоефективності. ПП «Лан-Оіл Трейд» реалізує комплексний підхід до управління людським капіталом, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули.

Ефективна система стимулювання трудової мотивації на ПП «Лан-Оіл Трейд» відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності праці та досягненні стратегічних цілей підприємства. Аналіз діючої системи показав, що на підприємстві гармонійно поєднуються матеріальні та нематеріальні заходи стимулювання персоналу. Матеріальне стимулювання базується на стабільній оплаті праці, системі преміювання, доплатах за складні умови праці, страхуванні та соціальній підтримці працівників. Натомість нематеріальне стимулювання охоплює розвиток корпоративної культури, професійне навчання, наставництво, підтримку психологічного клімату та кар'єрний розвиток. Важливо, що обидва види стимулювання мають чітко визначені критерії оцінювання результатів, що сприяє прозорості й справедливості в мотиваційній політиці. Нематеріальні заходи, як показує модель впливу, мають особливо тривалий емоційний ефект і позитивно впливають на лояльність персоналу. Підприємство активно вдосконалює свої програми з урахуванням зворотного зв'язку працівників та сучасних тенденцій у сфері HR-менеджменту. Аналіз плинності кадрів свідчить про загальну стабільність колективу, однак потребує подальшої оптимізації індивідуалізованих підходів до стимулювання. Програми матеріального заохочення підкріплюються нематеріальним визнанням, що забезпечує баланс між фінансовою винагородою та моральною підтримкою працівників. Сильна

корпоративна культура та сприятливий психологічний клімат сприяють підвищенню командного духу й ефективності роботи. Комплексна мотиваційна система дозволяє не лише залучати, а й утримувати кваліфіковані кадри, що є критичним для довгострокового розвитку підприємства.

Ефективне управління трудовою мотивацією є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку ПП «Лан-Оіл Трейд» в умовах динамічного ринку. Діюча система стимулювання працівників підприємства є комплексною і демонструє позитивний вплив на продуктивність праці та кадрову стабільність. Однак аналіз виявив потребу в подальшій індивідуалізації мотиваційних програм для різних категорій персоналу. Запровадження гнучких систем преміювання, розвиток програм коучингу, менторства та кар'єрного консультування дозволять краще враховувати особисті цілі та потреби працівників. Велике значення має також використання цифрових HR-інструментів для підвищення прозорості оцінювання та мотивації. Важливим кроком є розвиток внутрішньої комунікації та створення механізмів залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Адаптація нових працівників через індивідуальні плани розвитку та наставництво допоможе швидше інтегрувати їх у колектив. Підтримка емоційного добробуту персоналу стає важливою складовою нематеріального стимулювання. Комбінування матеріальних і нематеріальних заходів створює збалансовану мотиваційну систему. Особлива увага має приділятися розвитку інноваційної культури та підтримці ініціатив працівників. Гнучкість мотиваційних програм дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Впровадження індивідуалізованих підходів сприятиме утриманню ключових фахівців. Системне вдосконалення мотиваційного механізму підвищить рівень залученості персоналу та його лояльність. У цілому, запропоновані заходи дозволять ПП «Лан-Оіл Трейд» посилити свою конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання. Реалізація сучасних мотиваційних стратегій стане важливою запорукою довгострокового успіху підприємства.