

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Управління проектами»
на тему: «Удосконалення системи управління мотивацією та
задоволеністю персоналу (на прикладі ТОВ «Райз Північ»)»

Здобувача групи УП.м-21

Мельника Вадима Володимировича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Мельник В. В.

Керівник

асист., к.е.н Рибальченко С. М.

(підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Управління проектами»

Здобувача групи УП.м-21 Мельника Вадима Володимировича

1. Тема роботи Удосконалення системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу (на прикладі ТОВ «Райз Північ»)

затверджена наказом по СумДУ №1356-VI від „27” листопада 2023 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 15.12.2023

3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета роботи полягає в удосконаленні системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ» шляхом розробки та впровадження нових методів та інструментів

4. Об'єкт дослідження: система управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ»

5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти удосконалення системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, установчих документів ТОВ «Райз Північ» та даних анкетування проведеного автором

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	20.11.2023
II	ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «РАЙЗ ПІВНІЧ»	30.11.2023
III	ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ ЗАДОВОЛЕНОСТІ НА ТОВ «РАЙЗ ПІВНІЧ»	07.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні основи мотивації та задоволеності персоналу

У розділі 2 студент повинен охарактеризувати систему управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ» та виявити недоліки існуючої системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ»

У розділі 3 студент повинен розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М.		
2	Рибальченко С. М.		
3	Рибальченко С. М.		

9. Дата видачі завдання 30.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи асист., к.е.н Рибальченко С. М.

_____ (підпис)

Завдання до виконання одержав Мельник В. В.

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 53 сторінок, у тому числі 2 таблиць, 13 рисунків, 25 використаних джерел.

Актуальність. Мотивація та задоволеність персоналу є одними з найважливіших факторів успіху будь-якого підприємства. З мотивованими та задоволеними працівниками компанія може досягти більш високих результатів, підвищити продуктивність праці та зменшити витрати. Саме тому, сучасні підприємства виявляють неабияку зацікавленість до питань управління мотивацією і ТОВ «Райз Північ» не є винятком.

Мета роботи. Мета роботи полягає в удосконаленні системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ» шляхом розробки та впровадження нових методів та інструментів.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження та анкетування.

Отримані результати. У роботі проаналізовано теоретичні основи мотивації та задоволеності персоналу. Проведено аналіз системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ» та виявлено недоліки існуючої системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ». У результаті проведеного аналізу, автором було встановлено, що на даному етапі, на ТОВ «Райз Північ» система управління мотивацією персоналу є досить стандартною і може бути значною мірою покращена.

Автором даної класифікаційної роботи було розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивацією та задоволеністю персоналу ТОВ «Райз Північ».

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, АГРОПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

МОТИВАЦІЄЮ, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
МОТИВАЦІЄЮ.

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Поняття та сутність управління мотивацією.....	9
1.2 Методи управління мотивацією та їх класифікація.....	15
1.3 Задоволеність співробітників як показник ефективності управління.....	18
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «РАЙЗ ПІВНІЧ»	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Райз Північ»	22
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ»	32
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ ЗАДОВОЛЕНОСТІ НА ТОВ «РАЙЗ ПІВНІЧ»	36
3.1 Оцінка системи мотивації та рівня задоволеності персоналу ТОВ «Райз Північ».....	36
3.2 Розробка заходів удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення рівня їх задоволеності.....	51
3.2 Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

В умовах постійних змін в сучасному бізнес-середовищі важливим фактором для підтримання стабільності та успіху підприємства є ефективне управління його найціннішим ресурсом — людським капіталом.

Враховуючи, що сьогодні організації постійно стикаються з різноманітними викликами та змінами в економічному оточенні, ключовим фактором для досягнення успіху є ефективне управління персоналом. Важливим аспектом цього управління є система мотивації та задоволеності персоналу, яка визначає ступінь внутрішньої мотивації та задоволення працівників, що впливає на їхню продуктивність, лояльність та загальний внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Враховуючи, що задоволені та мотивовані працівники стають основою успішної роботи підприємства, необхідно постійно вдосконалювати цю систему для відповіді на зростаючі вимоги та очікування сучасного ринку праці. З мотивованими та задоволеними працівниками компанія може досягти більш високих результатів, підвищити продуктивність праці та зменшити витрати.

Трудова мотивація та задоволеність роботою є ключовими показниками, що визначають трудову діяльність та впливають на ефективність та якість виконаної роботи. Врахування індивідуальних потреб та мотивів працівників стає ефективним, коли керівник добре розуміє їхні бажання та цінності, враховуючи їх при визначенні системи винагород. Розвиток мотивації та задоволеності призводить до підвищення продуктивності трудової діяльності. Різні теорії мотивації та задоволеності працівників свідчать про те, що це питання має різні рішення, але всі вони єдині в думці, що лише знаючи, що спонукає людину, що стимулює її діяльність, можна спробувати розробити ефективну систему управління мотивацією персоналу.

При побудові системи мотивації праці на підприємстві «з нуля» або при удосконаленні вже існуючої, неможливо обійтися без розуміння потреб працівників, мотивів, які їх спонукають, оскільки мотивація повинна

виходити, передусім, з задоволення потреб працівників. Комплексне дослідження задоволеності працівників трудовою діяльністю може надати менеджменту необхідну інформацію для управлінських рішень у сфері мотивації праці.

Ефективність управління трудовою активністю організації прямо залежить від методів стимулювання та мотивації працівників, зокрема від управління задоволеністю. Реалізація потенціалу працівника, його здібностей, інтелектуальних та фізичних якостей, вольових властивостей впливає на вирішення завдань щодо підвищення ефективності, оскільки від ініціативи та творчого підходу до покладених обов'язків усіх учасників виробництва - від робітника до керівника - безпосередньо залежить досягнення високих кінцевих показників роботи.

Неповне використання ресурсів особистості, здібностей та потенціалу призводить до економічних і соціальних втрат: втрати мотивації, зниження продуктивності праці та інше. У зв'язку з цим перед роботодавцем виникає необхідність максимально повного використання потенційних можливостей людини, включаючи її соціально-психологічні ресурси, умови їх актуалізації, способи ефективного використання та розвитку.

Саме тому, метою даної магістерської роботи є не лише ретельне вивчення питань управління мотивацією та задоволеністю персоналу, але і практична реалізація здобутих знань через розробку та впровадження конкретних рекомендацій для покращення робочого клімату та стимулювання потенціалу кожного співробітника.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та сутність управління мотивацією

Мотивація та задоволеність персоналу є одними з найважливіших факторів успіху будь-якого підприємства. З мотивованими та задоволеними працівниками компанія може досягти більш високих результатів, підвищити продуктивність праці та зменшити витрати.

Управління мотивацією - це процес впливу на працівників з метою спонукання їх до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. [1]

Управління мотивацією є важливою функцією управління персоналом, яка спрямована на створення умов для ефективної роботи працівників. [1]

Метою управління мотивацією є створення мотивованої робочої сили, яка буде ефективно працювати на досягнення цілей організації. [2]

Сутність управління мотивацією полягає у виявленні потреб і мотивів працівників, а також у розробці та впровадженні заходів, спрямованих на задоволення цих потреб і мотивів. [3] Поняття управління мотивацією включає в себе ряд аспектів, які визначають сутність цього процесу: [4]

1. Мотивація як динамічний процес: Управління мотивацією розглядається як постійний, динамічний процес, оскільки мотивація працівників може змінюватися в залежності від різноманітних факторів, таких як внутрішні потреби, зовнішні впливи, зміни в організаційному середовищі та інші фактори.
2. Стимулювання та задоволення потреб: Управління мотивацією спрямоване на задоволення різноманітних потреб працівників, які можуть бути фізіологічними, соціальними, психологічними тощо. Це включає в себе забезпечення адекватної оплати, можливості професійного зростання, визнання та інші форми винагороди.
3. Залучення внутрішніх та зовнішніх мотиваторів: Управління мотивацією розглядає можливість використання як внутрішніх

мотиваторів (особисті досягнення, інтерес до роботи, саморозвиток), так і зовнішніх мотиваторів (матеріальна винагорода, похвала, статус) для стимулювання працівників.

4. Управління очікуваннями та цілями: Сутність управління мотивацією полягає в тому, щоб ефективно управляти очікуваннями працівників, встановлювати реалістичні цілі та завдання, які їх мотивують до досягнення успіху.
5. Мотиваційні стратегії та інструменти: Управління мотивацією передбачає вибір та впровадження різноманітних стратегій та інструментів, таких як системи винагород, програми розвитку кар'єри, створення позитивного робочого середовища.

Таким чином, управління мотивацією є комплексним підходом, спрямованим на створення умов для максимального розкриття потенціалу працівників та досягнення високих результатів у виробничій діяльності організації. [5]

Управління мотивацією здійснюється на основі таких принципів: [4]

- Системність - управління мотивацією має бути комплексним і враховувати всі фактори, які впливають на мотивацію працівників.
- Індивідуальність - управління мотивацією має бути спрямоване на задоволення індивідуальних потреб і мотивів працівників.
- Динамічність - управління мотивацією має бути гнучким і адаптуватися до змін у потребах і мотивах працівників.

Розглянемо докладніше кожен з цих принципів:

Системність означає, що управління мотивацією має враховувати всі фактори, які впливають на мотивацію працівників. До таких факторів можна віднести: [4]

- Особистісні характеристики працівників, такі як їхні потреби, цінності, цілі та мотиви.
- Фактори, пов'язані з організацією, такі як її культура, структура, політика та практика управління.

- Фактори, пов'язані з характером роботи, такі як її складність, відповідальність, умови праці та можливості для професійного розвитку.

Врахування всіх цих факторів дозволяє розробити ефективну систему мотивації, яка буде стимулювати працівників до досягнення цілей організації.

Індивідуальність означає, що управління мотивацією має бути спрямоване на задоволення індивідуальних потреб і мотивів працівників. Не всі працівники мають однакові потреби і мотиви. Тому важливо розробляти систему мотивації, яка враховуватиме індивідуальні особливості працівників.

Наприклад, для одного працівника важливим мотиватором може бути оплата праці, для іншого - можливість професійного розвитку, а для третього - сприятливий психологічний клімат в організації.

Динамічність означає, що управління мотивацією має бути гнучким і адаптуватися до змін у потребах і мотивах працівників. Потреби і мотиви працівників можуть змінюватися з часом. Тому важливо регулярно проводити оцінку ефективності системи мотивації та впроваджувати необхідні зміни. [4]

Наприклад, якщо в організації змінилася структура, то це може вплинути на мотивацію працівників. У такому випадку необхідно внести зміни в систему мотивації, щоб вона відповідала новим умовам.

Виконання цих принципів дозволяє підвищити ефективність управління мотивацією і досягти бажаних результатів.

Завдання управління мотивацією включають в себе: [6]

1. Виявлення потреб і мотивів працівників є першим і найважливішим завданням управління мотивацією. Без розуміння потреб і мотивів працівників неможливо розробити ефективну систему мотивації.
2. Розробка системи мотивації є наступним завданням управління мотивацією. Система мотивації повинна бути комплексною і враховувати всі фактори, які впливають на мотивацію працівників.

3. Впровадження системи мотивації є наступним завданням управління мотивацією. Впровадження системи мотивації передбачає її донесення до працівників і забезпечення її ефективного функціонування.
4. Оцінка ефективності системи мотивації є завершальним завданням управління мотивацією. Оцінка ефективності системи мотивації дозволяє визначити, чи досягає вона поставлених цілей.

Елементи системи управління мотивацією - це складові частини, які утворюють систему управління мотивацією і забезпечують її ефективне функціонування. [7] Схематично систему управління мотивацією представлено на рис. 1.1.

Основними елементами системи управління мотивацією є: [7 - 10]

1. Цілі системи управління мотивацією. Цілі системи управління мотивацією визначають її напрямок і зміст. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжні, актуальними і обмеженими в часі. Цілі системи управління мотивацією повинні бути спрямовані на створення мотивованої робочої сили, яка буде ефективно працювати на досягнення цілей організації.

2. Потреби та мотиви працівників. Потреби та мотиви працівників є основою системи управління мотивацією. Без розуміння потреб і мотивів працівників неможливо розробити ефективну систему мотивації. [8]

Потреби - це відчуття нестачі чогось, що необхідне для існування і розвитку людини. Мотиви - це спонукальні сили, які змушують людину діяти.[8]

Потреби і мотиви працівників є динамічними і можуть змінюватися з часом. Тому важливо регулярно проводити дослідження потреб і мотивів працівників, щоб система управління мотивацією відповідала їхнім актуальним потребам і мотивам.

3. Методи управління мотивацією. Методи управління мотивацією - це інструменти, які використовуються для досягнення цілей системи управління мотивацією. Методи управління мотивацією можна розділити на матеріальні та нематеріальні. [9]

Використання того чи іншого методу управління мотивацією залежить від конкретних цілей системи управління мотивацією, потреб і мотивів працівників, а також від можливостей організації.

4. Система мотивації. Система мотивації - це сукупність методів управління мотивацією, які застосовуються в організації. Система мотивації повинна бути комплексною і враховувати всі фактори, які впливають на мотивацію працівників. Система мотивації може включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. При цьому важливо, щоб система мотивації була справедливою і прозорою для працівників. [10]

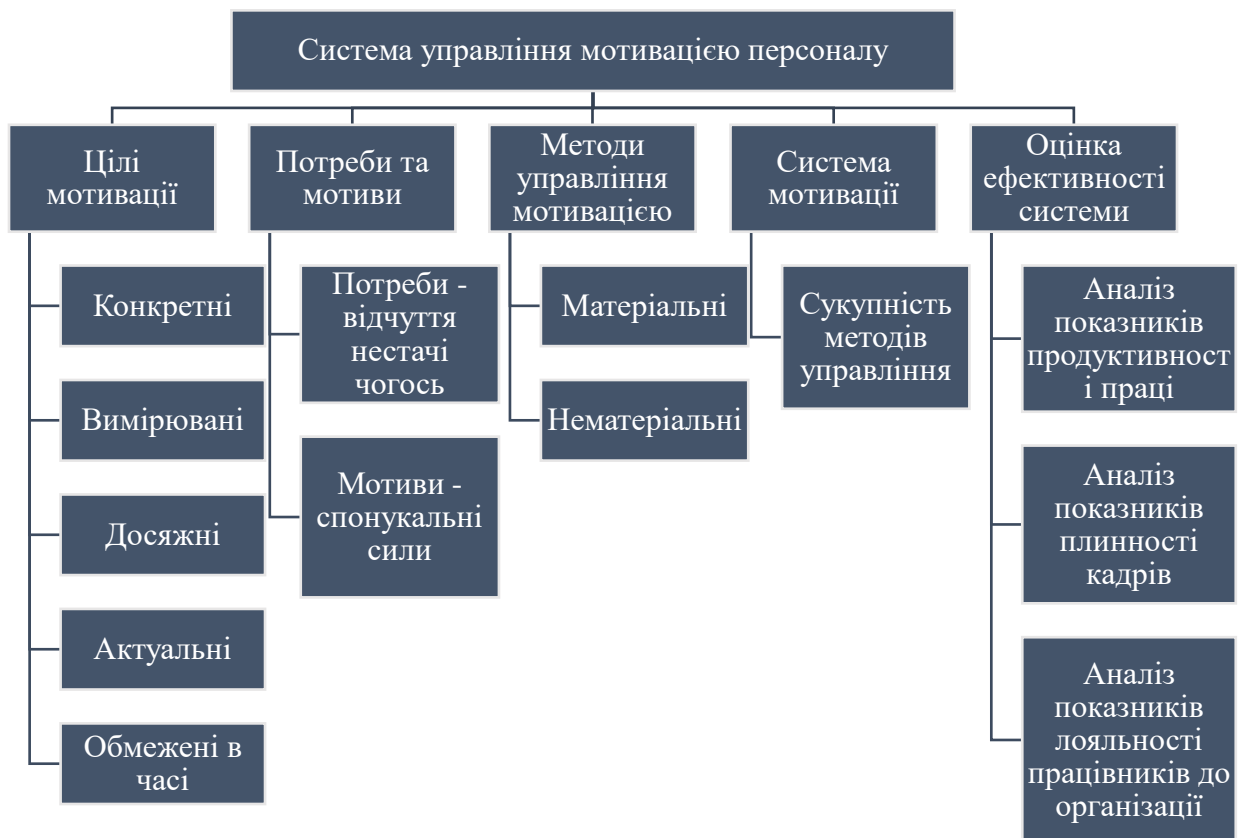


Рисунок 1.1 – Елементи системи управління мотивацією персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [7 - 10]

5. Оцінка ефективності системи управління мотивацією. Оцінка ефективності системи управління мотивацією дозволяє визначити, чи досягає вона поставлених цілей. Для оцінки ефективності системи управління мотивацією можна використовувати такі методи як аналіз показників

продуктивності праці, аналіз показників плинності кадрів та аналіз показників лояльності працівників до організації. [7]

Результати оцінки ефективності системи управління мотивацією використовуються для її вдосконалення.

Ефективне управління мотивацією персоналу має ряд переваг для організації (представлені на рис. 1.2.), а саме: [4]

- Підвищення продуктивності праці. Мотивовані працівники більш працездатні, ініціативні та відповідальні. Вони більш зацікавлені в досягненні результатів і готові докладати більше зусиль для виконання своїх обов'язків.
- Зменшення плинності кадрів. Мотивовані працівники більш лояльні до організації. Вони менше схильні до звільнення, оскільки задоволені своїм місцем роботи і відчують себе цінними для організації.
- Підвищення лояльності працівників до організації. Мотивовані працівники більш зацікавлені в розвитку організації і її успіху. Вони більш схильні до співпраці та готові підтримувати організацію в її цілях і завданнях.

Крім того, ефективне управління мотивацією персоналу може призвести до таких позитивних наслідків, як:

- Покращення якості продукції та послуг. Мотивовані працівники більш уважно ставляться до своєї роботи і докладають більше зусиль для її якісного виконання.
- Зменшення витрат. Мотивовані працівники менше допускають помилок і непродуктивних витрат.
- Створення позитивного іміджу організації. Мотивовані працівники є обличчям організації і сприяють створенню позитивного її іміджу.

Таким чином, ефективне управління мотивацією персоналу є важливим фактором, який сприяє успіху організації.

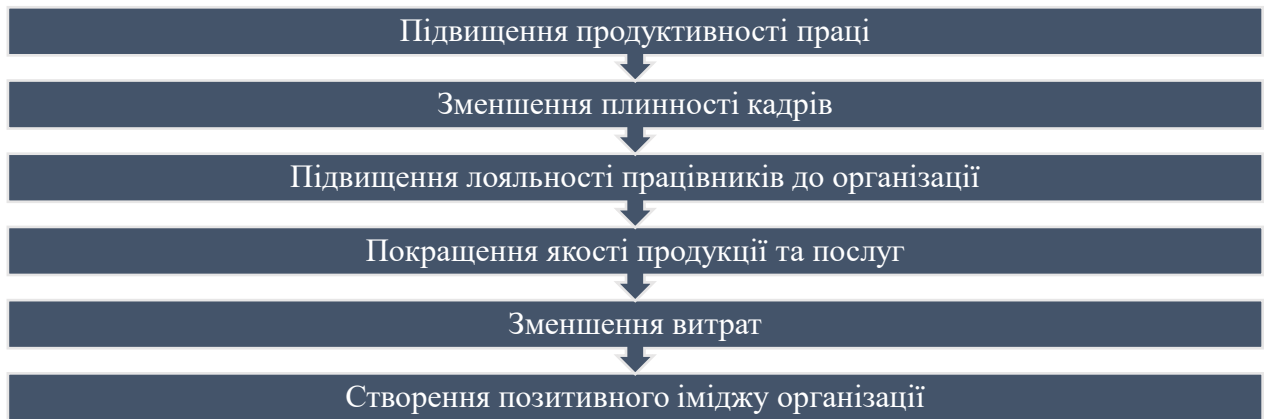


Рисунок 1.2 – Переваги ефективного управління мотивацією

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Отже, управління мотивацією є важливою функцією управління персоналом, яка спрямована на створення мотивованої робочої сили, яка буде ефективно працювати на досягнення цілей організації. [1]

Ефективне управління мотивацією персоналу має ряд переваг для організації, таких як підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності працівників до організації.

Для того щоб управління мотивацією було ефективним, важливо дотримуватися таких принципів як системність, індивідуальність та динамічність.

Крім того, важливо регулярно проводити оцінку ефективності системи управління мотивацією, щоб вчасно вносити необхідні зміни.

1.2 Методи управління мотивацією та їх класифікація

Методи управління мотивацією - це інструменти, які використовуються для досягнення цілей системи управління мотивацією. Ці цілі можуть включати в себе підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності працівників до організації та інші. [9]

Вибір методів управління мотивацією залежить від таких факторів:

- Цілі системи управління мотивацією. Які цілі ви хочете досягти за допомогою мотивації?
- Потреби і мотиви працівників. Що мотивує ваших працівників?

- Можливості організації. Які ресурси у вас є для мотивації працівників?
- Методи управління мотивацією можна класифікувати за різними ознаками, які представлено на рис. 1.3.

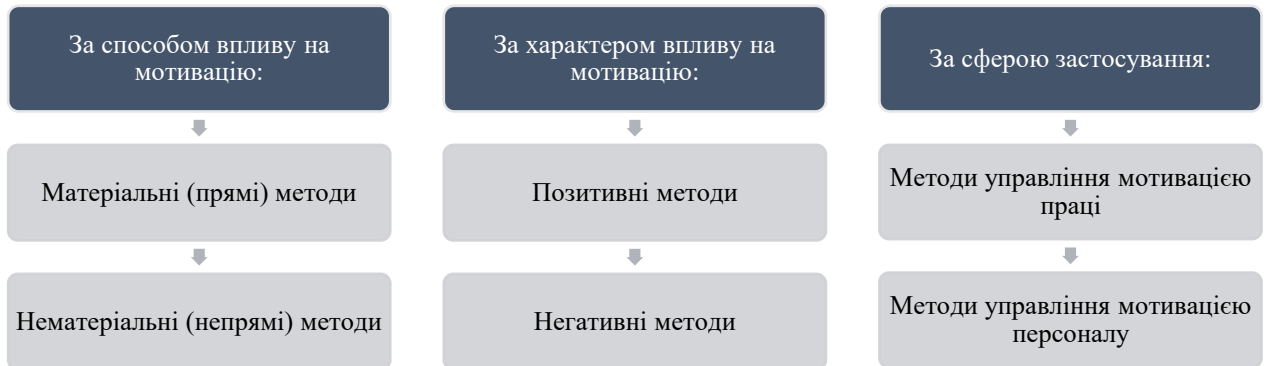


Рисунок 1.3 – Класифікація методів мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [11, 12]

За способом впливу на мотивацію методи управління мотивацією можна розділити на: [11]

- Прямі методи - це методи, які безпосередньо впливають на мотивацію працівників. До прямих методів відносяться матеріальні методи мотивації.
- Непрямі методи - це методи, які впливають на мотивацію працівників опосередковано. До непрямих методів відносяться нематеріальні методи мотивації.

Матеріальні методи мотивації використовують матеріальні стимули, такі як оплата праці, соціальні пільги та матеріальні винагороди. Матеріальні методи мотивації є найбільш поширеними і ефективними. Вони дозволяють швидко і безпосередньо впливати на мотивацію працівників.

Нематеріальні методи мотивації використовують нематеріальні стимули, такі як сприятливий психологічний клімат в організації, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, відповідність роботи інтересам і здібностями працівників. Нематеріальні методи мотивації більш складні в застосуванні, але вони можуть бути більш ефективними, ніж матеріальні методи.

Приклади застосування методів управління мотивацією:

- Оплата праці. Оплата праці є основним матеріальним стимулом, який впливає на мотивацію працівників. Оплата праці повинна бути справедливою і конкурентоспроможною, а також відповідати потребам і мотивам працівників.
- Соціальні пільги. Соціальні пільги - це додаткові матеріальні стимули, які надаються працівникам в якості винагороди за їхню працю. Соціальні пільги можуть включати в себе такі види забезпечення, як медичне страхування, відпустки, житло, харчування та інші.
- Матеріальні винагороди. Матеріальні винагороди - це додаткові матеріальні стимули, які надаються працівникам за їхні досягнення. Матеріальні винагороди можуть включати в себе премії, бонуси, подарунки та інші.
- Сприятливий психологічний клімат в організації. Сприятливий психологічний клімат в організації - це важливий фактор, який впливає на мотивацію працівників. Сприятливий психологічний клімат створюється за рахунок таких факторів, як справедливе ставлення до працівників, довіра і взаємоповага, можливість для спілкування та співробітництва.
- Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання - це важливий стимул для працівників, які прагнуть до розвитку і самореалізації. Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання можуть включати в себе такі заходи, як навчання і підвищення кваліфікації, участь в проектах, можливість для ротації на інші посади та інші.
- Відповідність роботи інтересам і здібностям працівників. Працівники, які займаються улюбленою справою і мають для цього необхідні здібності, більш мотивовані до роботи.

За характером впливу на мотивацію методи управління мотивацією можна розділити на: [12]

- Позитивні методи - це методи, які стимулюють позитивну мотивацію працівників. До позитивних методів відносяться матеріальні та нематеріальні методи мотивації, які спрямовані на задоволення потреб і мотивів працівників.
- Негативні методи - це методи, які пригнічують негативну мотивацію працівників. До негативних методів відносяться методи покарання, які застосовуються для запобігання небажаній поведінці працівників.

За сферою застосування методи управління мотивацією можна розділити на: [11]

- Методи управління мотивацією праці - це методи, які застосовуються для мотивації працівників на робочому місці.
- Методи управління мотивацією персоналу - це методи, які застосовуються для мотивації працівників в цілому, включаючи їхню роботу, кар'єрне зростання та професійний розвиток.

Ефективне використання методів управління мотивацією дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників до організації.

1.3 Задоволеність співробітників як показник ефективності управління

Задоволеність працівників є важливим показником ефективності управління. Вона характеризує ставлення працівників до організації, їхньої роботи, умов праці та менеджменту. [13]

Низька задоволеність працівників може призвести до таких негативних наслідків для організації, як: [14]

- Зниження продуктивності праці. Незадоволені працівники менш мотивовані до роботи, вони можуть проявляти пасивність або навіть

саботаж. Це може негативно позначитися на результатах діяльності організації.

- Збільшення плинності кадрів. Незадоволені працівники більш схильні до звільнень. Це може призвести до дефіциту робочої сили та погіршення якості роботи.
- Зниження лояльності працівників до організації. Незадоволені працівники менш схильні залишатися в організації протягом тривалого часу. Це може призвести до витоку інформації та зниження конкурентоспроможності організації.

Задоволеність працівників можна оцінити за допомогою різних методів, таких як: [15]

- Анкетування працівників. Цей метод дозволяє отримати інформацію про ставлення працівників до різних аспектів роботи та організації.
- Інтерв'ювання працівників. Цей метод дозволяє отримати більш детальну інформацію про ставлення працівників до роботи та організації.
- Аналіз показників діяльності організації. Цей метод дозволяє оцінити вплив задоволеності працівників на результати діяльності організації.

Для підвищення задоволеності працівників організація може використовувати такі заходи, як: [16]

- Справедлива оплата праці. Оплата праці повинна бути справедливою і конкурентоспроможною, а також відповідати потребам і мотивам працівників.
- Сприятливий психологічний клімат в організації. Сприятливий психологічний клімат створюється за рахунок таких факторів, як справедливе ставлення до працівників, довіра і взаємоповага, можливість для спілкування та співробітництва.
- Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання

дозволяють працівникам реалізовувати свої здібності та досягати своїх цілей.

- Відповідність роботи інтересам і здібностями працівників. Працівники, які займаються улюбленою справою і мають для цього необхідні здібності, більш мотивовані до роботи.

Ефективне управління задоволеністю працівників дозволяє організації підвищити свою продуктивність, зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників до організації.

Отже, управління мотивацією є важливою функцією управління персоналом, яка спрямована на створення мотивованої робочої сили, яка буде ефективно працювати на досягнення цілей організації.

Ефективне управління мотивацією персоналу має ряд переваг для організації, таких як підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності працівників до організації.

Для того щоб управління мотивацією було ефективним, важливо дотримуватися таких принципів як системність, індивідуальність та динамічність.

Крім того, важливо регулярно проводити оцінку ефективності системи управління мотивацією, щоб вчасно вносити необхідні зміни.

Методи управління мотивацією - це інструменти, які використовуються для досягнення цілей системи управління мотивацією. Ці цілі можуть включати в себе підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності працівників до організації та інші.

Задоволеність працівників є важливим показником ефективності управління. Вона характеризує ставлення працівників до організації, їхньої роботи, умов праці та менеджменту.

Задоволеність працівників можна оцінити за допомогою різних методів, таких як анкетування працівників, інтерв'ювання працівників та аналіз показників діяльності організації.

Для підвищення задоволеності працівників організація може використовувати такі заходи, як:

- Справедлива оплата праці
- Сприятливий психологічний клімат в організації
- Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання
- Відповідність роботи інтересам і здібностями працівників

Ефективне управління задоволеністю працівників дозволяє організації підвищити свою продуктивність, зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників до організації.

Узагальнюючи, можна сказати, що ефективне управління мотивацією та задоволеністю працівників є важливим фактором успіху організації.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «РАЙЗ ПІВНІЧ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Райз Північ»

Об'єктом даної магістерської роботи було обрано компанію ТОВ «Райз Північ». ТОВ «Райз Північ» - це агропідприємство, яке займається вирощуванням сільськогосподарських культур. [17]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Райз Північ» – це динамічне агропідприємство, яке займається розвитком та впровадженням сучасних технологій в агросекторі. Засноване на принципах високої якості, сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу, підприємство прагне досягти виняткових результатів у сільському господарстві.

Основні напрямки діяльності:

1. Рослинництво: «Райз Північ» спеціалізується на вирощуванні високоякісних сільськогосподарських культур. Застосовуючи передові агротехнології та враховуючи особливості ґрунтових умов, підприємство виробляє продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості.
2. Агроінновації: «Райз Північ» відданий впровадженню інновацій у сільському господарстві. Використовуються новітні агротехнології, включаючи системи автоматизації, аналіз даних та ефективне використання ресурсів для максимізації врожаю та забезпечення екологічно чистої продукції.
3. Стале виробництво: Аропідприємство прагне забезпечити сталий розвиток сільськогосподарського сектору, дотримуючись принципів екологічної стійкості та ефективного використання природних ресурсів.

Цінності «Райз Північ»:

- **Якість:** Підприємство стежить за якістю продукції, від початкового етапу вирощування до готового продукту на столі споживача.

- Інновації: Впровадження новітніх технологій та методів для досягнення найкращих результатів у виробництві.
- Відповідальність: Підприємство бере на себе відповідальність перед споживачами, співробітниками та середовищем, діючи з урахуванням принципів сталого розвитку.

«Райз Північ» – це команда фахівців, об'єднаних спільною метою створення інноваційного та сталого сільського господарства для благополуччя споживачів та майбутніх поколінь.

E-mail: officepvn@ulf.com.ua [18]

Мета діяльності ТОВ «Райз Північ» - це забезпечення населення якісною сільськогосподарською продукцією, а також створення робочих місць і розвиток сільського господарства.

Підприємство прагне до того, щоб стати одним з провідних агропідприємств в Україні. Для цього підприємство планує:

- Розширити площі під вирощування сільськогосподарських культур;
- Розвинути переробку сільськогосподарської продукції;
- Впровадити нові технології у виробництві.

Підприємство також планує розвивати соціальну сферу в регіоні. Для цього підприємство планує:

- Будувати соціальні об'єкти, такі як школи, лікарні, дитячі садки;
- Надавати допомогу малозабезпеченим сім'ям.

Підприємство вважає, що розвиток сільського господарства є важливим фактором для розвитку економіки країни. ТОВ «Райз Північ» прагне внести свій вклад у розвиток сільського господарства України.

Зовнішнє середовище ТОВ «Райз Північ» можна розділити на два основних компоненти: макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище включає в себе фактори, які не піддаються прямому контролю з боку підприємства. Ці фактори можуть впливати на діяльність підприємства як безпосередньо, так і опосередковано.

До основних факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Райз Північ», можна віднести:

- Економічна ситуація. Економічна ситуація в Україні та світі впливає на ціни на сільськогосподарську продукцію, а також на доступність ресурсів, таких як кредити, енергія та робоча сила.
- Політична ситуація. Політична ситуація в Україні та світі може призвести до змін у законодавстві, а також до погіршення або покращення умов для ведення бізнесу.
- Соціальні фактори. Соціальні фактори, такі як зростання населення та зміни в споживчих уподобаннях, можуть призвести до зміни попиту на сільськогосподарську продукцію.
- Технологічні фактори. Технологічні фактори можуть призвести до змін у методах виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.

Мікросередовище включає в себе фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Ці фактори включають у себе конкурентів, постачальників, споживачів та інших зацікавлених сторін.

До основних факторів мікросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Райз Північ», можна віднести:

- Конкуренція. Конкуренція в агросекторі є високою. ТОВ «Райз Північ» конкурує з іншими агропідприємствами, які вирощують сільськогосподарські культури.
- Постачальник. ТОВ «Райз Північ» залежить від постачальників, які постачають підприємству ресурси, такі як насіння, добрива, засоби захисту рослин та обладнання.
- Споживачі. ТОВ «Райз Північ» орієнтується на споживачів, які купують сільськогосподарські культури.

Війна в Україні призвела до значних змін у зовнішньому середовищі ТОВ «Райз Північ».

Війна в Україні призвела до серйозних проблем з експортом сільськогосподарської продукції. Україна є одним із найбільших у світі

виробників сільськогосподарської продукції, і експорт сільськогосподарської продукції є важливим джерелом доходів для країни.

Однією з основних проблем є блокування кордонів з Європейським Союзом. На момент написання даної роботи кордони між Україною та ЄС були заблоковані протестувальниками для вантажного транспорту. Це ускладнює експорт сільськогосподарської продукції до Європи, яка є основним ринком збуту для української продукції.

Іншою серйозною проблемою є блокування морських шляхів. Росія блокує українські порти в Чорному та Азовському морях. Це ускладнює експорт сільськогосподарської продукції морем, яке є найдешевшим та найзручнішим способом експорту.

Блокування експорту української сільськогосподарської продукції призвело до зростання цін на продовольство на світовому ринку. Це особливо відчутно в країнах, які залежать від імпорту сільськогосподарської продукції з України.

Уряд України вживає заходів для подолання цих проблем. Уряд працює над тим, щоб відкрити кордони з ЄС для вантажного транспорту, і шукає альтернативні маршрути для експорту сільськогосподарської продукції морем.

Очікується, що проблеми з експортом української сільськогосподарської продукції триватимуть доти, доки триватиме війна в Україні. Уряд України докладатиме зусиль, щоб покращити ситуацію, але це може зайняти деякий час.

З іншого боку, війна також призвела до низки викликів, з якими додатково стикається ТОВ «Райз Північ». До цих викликів можна віднести:

- Зниження доступності ресурсів. Через війну ТОВ «Райз Північ» має проблеми з доступом до ресурсів, таких як насіння, добрива, засоби захисту рослин та обладнання.
- Зростання витрат. Через війну витрати ТОВ «Райз Північ» зростають. Це пов'язано з підвищенням цін на ресурси та енергію.

- Зменшення виробництва. Через війну ТОВ «Райз Північ» має проблеми з виробництвом сільськогосподарської продукції. Це пов'язано з тим, що частина земель підприємства знаходиться в зоні бойових дій, на кордоні з Росією або замінована, а також з тим, що деякі працівники підприємства були мобілізовані до лав ЗСУ.

Заміновані поля є одним з найсерйозніших викликів, з якими стикається ТОВ «Райз Північ». Через мінування полів підприємство не може використовувати всю свою площу для вирощування сільськогосподарських культур. Це призвело до зниження обсягів виробництва та зростання витрат.

ТОВ «Райз Північ» вживає заходів для подолання викликів, з якими воно стикається через війну. Підприємство шукає нових постачальників ресурсів, намагається оптимізувати витрати та розробляє заходи для захисту операторів сільськогосподарської техніки від небезпеки.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності ТОВ «Райз Північ» за 2021 – 2022 роки

	2022	2021
Дохід	2 635 529 000 грн	2 127 948 000 грн
Чистий прибуток	1 398 262 000 грн	1 383 941 000 грн
Активи	7 000 208 000 грн	5 712 211 000 грн
Зобов'язання	2 636 632 000 грн	2 719 541 000 грн
Кількість працівників	602	642

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

На основі наявних фінансових показників підприємства можна зробити наступні висновки:

- Дохід підприємства в 2022 році зріс на 23,8% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство розвивається та збільшує свою діяльність.
- Чистий прибуток підприємства в 2022 році зріс на 1% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси.
- Активи підприємства в 2022 році збільшилися на 22,7% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство інвестує в свій розвиток.

- Зобов'язання підприємства в 2022 році знизилися на 3% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство ефективно погашає свою заборгованість.
- Кількість працівників підприємства в 2022 році зменшилася на 6,2% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство автоматизує свою діяльність або скорочує витрати.

У цілому, фінансові показники ТОВ «Райз Північ» в 2022 році свідчать про те, що підприємство доволі ефективно здійснює свою діяльність. Однак, підприємство має враховувати тенденцію до зменшення кількості працівників, щоб не погіршити свої показники продуктивності праці.

Організаційна структура ТОВ «Райз Північ» є лінійною. Можна ознайомитися з її графічними представленням на рисунку 2.1.

Лінійна організаційна структура управління є однією з найпростіших і найпоширеніших структур управління. Вона характеризується тим, що кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції.

Лінійна організаційна структура добре підходить для агропідприємств, які мають невеликі розміри та нескладну структуру виробництва. Вона забезпечує оперативність прийняття рішень та чітку відповідальність за їх виконання.

Основні переваги лінійної організаційної структури для агропідприємств:

- Оперативність прийняття рішень. В лінійній структурі керівник має повні повноваження для прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.
- Чітка відповідальність за виконання рішень. Кожен підлеглий має лише одного керівника, перед яким він несе відповідальність за виконання своїх обов'язків.
- Простота управління. Лінійна структура є досить простою в управлінні, що дозволяє заощадити час і ресурси.

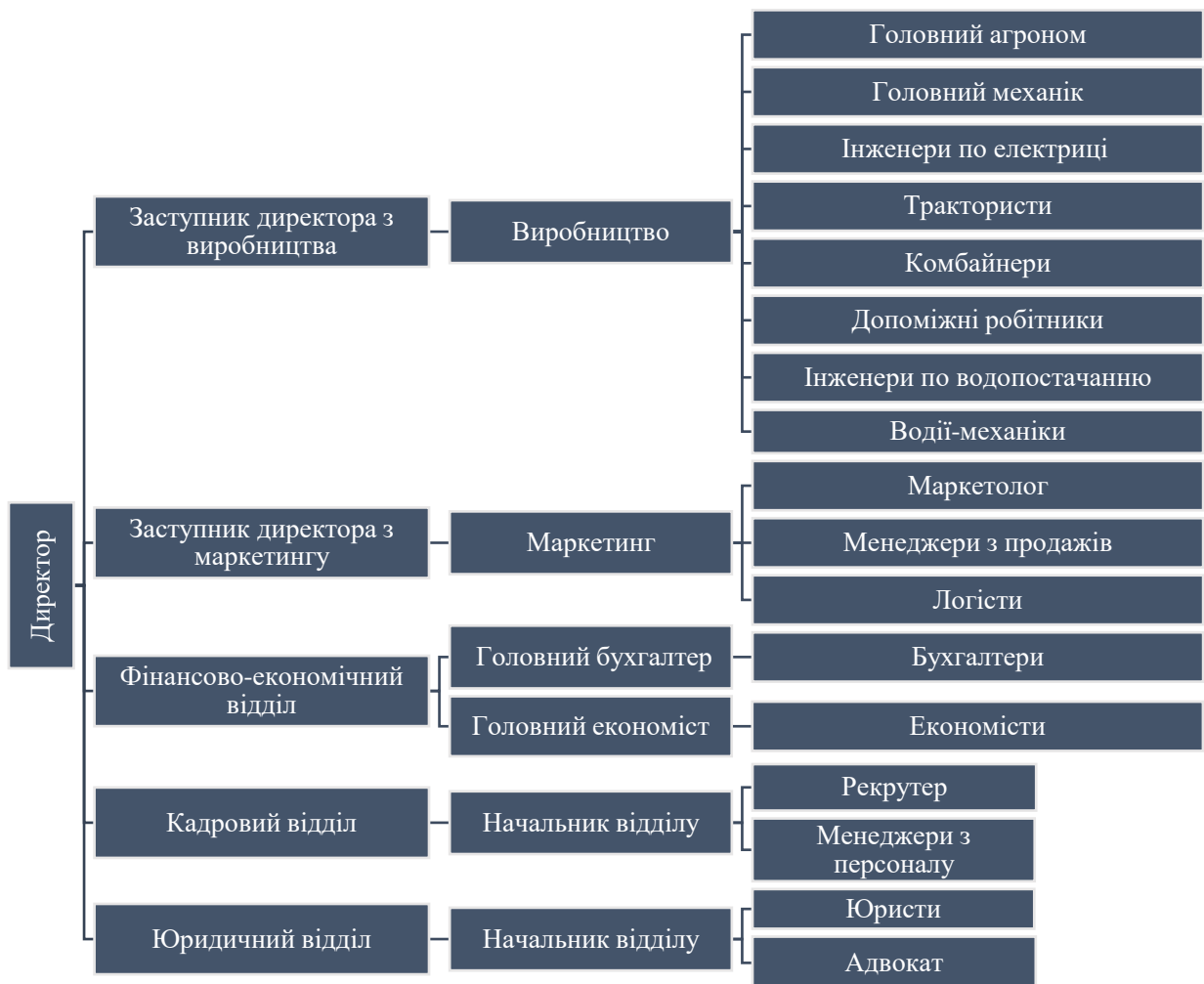


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Райз Північ»

Джерело: створено автором

Однак, лінійна організаційна структура також має і деякі недоліки:

- Негнучкість. Лінійна структура не дозволяє швидко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.
- Зосередження влади в руках одного керівника. Це може призвести до авторитарного управління та ігнорування думки підлеглих.
- Перевантаження керівника. Керівник має виконувати всі адміністративні та спеціальні функції, що може призвести до перевантаження і зниження ефективності його роботи.

Для того, щоб мінімізувати недоліки лінійної організаційної структури, її можна доповнити такими елементами, як:

- Набори посад, які дозволяють розподілити обов'язки між керівниками.
- Комісії, які дозволяють залучати підлеглих до прийняття рішень.
- Регламенти, які встановлюють правила діяльності підприємства.

Також, для підвищення ефективності діяльності агропідприємств з лінійною організаційною структурою важливо правильно підібрати керівників. Керівники повинні бути кваліфікованими, досвідченими та мати лідерські якості.

Так, штатні посади на підприємстві ТОВ «Райз Північ» поділяються на шість категорій:

- Керівництво відповідає за загальне управління підприємством. До цієї категорії належать посади директора, заступників директора з виробництва, маркетингу та фінансів, а також головного інженера, головного економіста та головного бухгалтера.
- Виробництво відповідає за вирощування сільськогосподарських культур. До цієї категорії належать посади головного агронома, головного механіка, інженера по водопостачанню, інженера по електриці, водія-механіка, тракториста, комбайнера та допоміжних робітників.
- Маркетинг відповідає за просування продукції підприємства на ринку. До цієї категорії належать посади маркетолога, менеджера з продажів та логіста.
- Фінансово-економічний відділ відповідають за фінансову діяльність підприємства. До цієї категорії належать посади бухгалтера, економіста.
- Кадровий відділ відповідає за управління персоналом підприємства. До цієї категорії належать посади начальника відділу кадрів, рекрутера та HR-менеджера.
- Юридичний відділ відповідає за юридичне забезпечення діяльності підприємства. До цієї категорії належать посади юриста, юрисконсульта та адвоката.

Керівництво:

- Директор є найвищою посадовою особою на підприємстві. Він відповідає за загальне управління підприємством, включаючи розробку стратегії розвитку, управління персоналом, фінансами та виробництвом.
- Заступник директора з виробництва відповідає за виробництво сільськогосподарських культур. Він відповідає за планування посівної та збиральної кампаній, контроль якості продукції та дотримання технологій вирощування.
- Заступник директора з маркетингу відповідає за просування продукції підприємства на ринку. Він відповідає за розробку маркетингових стратегій, організацію рекламних кампаній та встановлення відносин з партнерами.
- Заступник директора з фінансів відповідає за фінансову діяльність підприємства. Він відповідає за складання бюджету, контроль витрат та управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.
- Головний інженер відповідає за технічний стан обладнання та будівель підприємства. Він відповідає за розробку технічних проектів, проведення ремонтних робіт та закупівлю обладнання.
- Головний економіст відповідає за економічний розвиток підприємства. Він відповідає за аналіз фінансових показників, розробку економічних прогнозів та управління інвестиціями.
- Головний бухгалтер відповідає за бухгалтерський облік та звітність підприємства. Він відповідає за складання фінансової звітності, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості та дотримання податкового законодавства.

Виробництво:

- Головний агроном відповідає за сільськогосподарські культури, які вирощує підприємство. Він відповідає за розробку агротехнічних заходів, контроль якості посівного матеріалу та проведення хімічних обробок.

- Головний механік відповідає за механізми та обладнання, які використовуються на виробництві. Він відповідає за їх ремонт та технічне обслуговування.
- Інженер по водопостачанню відповідає за водопостачання підприємства. Він відповідає за ремонт та обслуговування водопровідних мереж та обладнання.
- Інженер по електриці відповідає за електропостачання підприємства. Він відповідає за ремонт та обслуговування електромереж та обладнання.
- Водій-механік відповідає за транспортування вантажів та обладнання. Він відповідає за технічний стан автомобілів та спецтехніки.
- Тракторист відповідає за вирощування сільськогосподарських культур за допомогою трактора. Він відповідає за технічний стан трактора та дотримання технологій вирощування.
- Комбайнер відповідає за збирання врожаю за допомогою комбайна. Він відповідає за технічний стан комбайна та дотримання технологій збирання.
- Допоміжні робітники здійснюють допоміжні роботи на виробництві, такі як:
 - підготовка ґрунту до посіву;
 - посадка сільськогосподарських культур;
 - догляд за сільськогосподарськими культурами;
 - збирання врожаю;
 - зберігання сільськогосподарської продукції.

Маркетинг:

- Маркетолог відповідає за дослідження ринку, розробку маркетингових стратегій та організацію рекламних кампаній.
- Менеджер з продажів відповідає за продаж продукції підприємства. Він відповідає за встановлення контактів з потенційними клієнтами, укладення договорів та надання післяпродажного обслуговування.

- Логіст відповідає за організацію транспортування та зберігання продукції підприємства. Він відповідає за вибір транспортної компанії, розробку логістичних маршрутів та контроль за доставкою продукції.

Отже, було встановлено, що на підприємстві побудована лінійна організаційна структура. Лінійна організаційна структура управління є ефективним способом управління агропідприємствами, які мають невеликі розміри та нескладну структуру виробництва. Вона забезпечує оперативність прийняття рішень та чітку відповідальність за їх виконання.

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ»

Існуюча система мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ» є досить стандартною. Вона включає в себе такі основні елементи:

- Матеріальне стимулювання. Основним елементом матеріального стимулювання на підприємстві є заробітна плата. Заробітна плата працівників ТОВ «Райз Північ» складається з посадового окладу, надбавок за стаж роботи, кваліфікацію, особливі умови праці та премій.
- Нематеріальне стимулювання. До елементів нематеріального стимулювання на підприємстві відносяться:
 - Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання.
 - Створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві.

Матеріальне стимулювання є одним з найважливіших елементів системи мотивації персоналу. Воно спрямоване на задоволення матеріальних потреб працівників і мотивацію їх до високопродуктивної праці. [19]

Заробітна плата працівників ТОВ «Райз Північ» є вище середньої по галузі. Посадові оклади працівників встановлюються відповідно до їх кваліфікації та посади. Надбавки за стаж роботи, кваліфікацію та особливі умови праці виплачуються відповідно до чинного законодавства. Премії виплачуються за досягнення високих результатів у праці.

Нематеріальне стимулювання є важливим доповненням до матеріального стимулювання. Воно спрямоване на задоволення нематеріальних потреб працівників і мотивацію їх до високої продуктивності праці. [19]

Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання є важливим мотиваційним фактором для працівників. ТОВ «Райз Північ» надає працівникам можливість професійного розвитку шляхом навчання та підвищення кваліфікації. Також підприємство створює умови для кар'єрного зростання працівників.

Створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві є важливим фактором, який сприяє підвищенню мотивації працівників. ТОВ «Райз Північ» створює сприятливі умови для роботи працівників, забезпечуючи їх комфортними робочими місцями, комфортним робочим середовищем та сприятливими відносинами між працівниками.

Сильні сторони системи мотивації на ТОВ «Райз Північ» включають:

- Висока заробітна плата. Заробітна плата працівників ТОВ «Райз Північ» є вище середньої по галузі. Це є важливим мотиваційним фактором для працівників, оскільки дозволяє їм задовольняти свої матеріальні потреби.
- Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання. ТОВ «Райз Північ» надає працівникам можливість професійного розвитку шляхом навчання та підвищення кваліфікації. Також підприємство створює умови для кар'єрного зростання працівників. Це мотивує працівників розвивати свої професійні навички та досягати високих результатів у праці.
- Створення сприятливого психологічного клімату. ТОВ «Райз Північ» створює сприятливі умови для роботи працівників, забезпечуючи їх комфортними робочими місцями, комфортним робочим середовищем та сприятливими відносинами між працівниками. Це також є важливим мотиваційним фактором для працівників, оскільки дозволяє їм відчувати себе комфортно і впевнено на роботі.

Слабкі сторони системи мотивації на ТОВ «Райз Північ» включають:

- Недостатня увага до нематеріального стимулювання. Нематеріальне стимулювання на ТОВ «Райз Північ» спрямоване в основному на створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві. Однак, не приділяється достатньої уваги таким елементам нематеріального стимулювання, як визнання заслуг працівників, участь працівників у прийнятті рішень, делегування повноважень працівникам, наповнення соціального пакету.

Для усунення цих слабких сторін можна запропонувати такі заходи:

- Посилення акценту на нематеріальному стимулюванні. Це можна зробити, наприклад, запровадивши такі заходи, як:
 - Система визнання заслуг працівників, яка б передбачала нагородження працівників за досягнення у праці.
 - Залучення працівників до прийняття рішень, наприклад, шляхом створення рад працівників або проведення анкетування працівників.
 - Делегування повноважень працівникам, яке б надавало працівникам більше відповідальності і самостійності в роботі.
- Розробка соціального пакету. Серед додаткових заходів мотивації, які підприємство може включити до соціального пакету можна перелічити наступні:
 - Медичне страхування, яке забезпечує працівникам безкоштовне медичне обслуговування в мережі партнерських медичних закладів.
 - Оздоровлення працівників, яке передбачає щорічну оплату путівок до санаторіїв і будинків відпочинку.
 - Надання житла, яке передбачає виплату працівникам компенсації за оренду житла або надання житла в оренду за зниженою ставкою.

Здійснення цих заходів дозволить більше підвищити ефективність системи мотивації персоналу і, як наслідок, продуктивність праці працівників.

Отже, система мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ» є досить стандартною. Вона сприяє формуванню високої продуктивності праці працівників, їх задоволеністю роботою на підприємстві та зменшенню кількості порушень трудової дисципліни.

Однак, у системі мотивації також є деякі слабкі сторони, які можна усунути шляхом розробки більш гнучкої системи матеріального стимулювання, яка б враховувала індивідуальні досягнення працівників, а також посилення акценту на нематеріальному стимулюванні, зокрема на визнанні заслуг працівників, участі працівників у прийнятті рішень, розробці соціального пакету та делегування повноважень працівникам.

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ ЗАДОВОЛЕНОСТІ НА ТОВ «РАЙЗ ПІВНІЧ»

3.1 Оцінка системи мотивації та рівня задоволеності персоналу ТОВ «Райз Північ»

З метою більш ефективного удосконалення системи мотивації персоналу та розробки заходів, які найбільш сильно сприятимуть підвищенню рівня їх задоволеності в ТОВ «Райз Північ» автором було проведено опитування співробітників.

В анкетуванні прийняли участь 20 працівників ТОВ «Райз Північ», які займають різні посади в підприємстві.

Анкета складається з 9 питань, які дозволяють отримати інформацію про такі аспекти, як:

- Загальний рівень мотивації працівників;
- Справедливість системи матеріального стимулювання;
- Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- Сприятливість психологічного клімату на підприємстві;
- Задоволеність працівників своєю роботою;
- Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації.

Анкета розрахована на працівників всіх посад і рівнів стажу роботи. Відповіді на питання анкети є анонімними.

Результати анкетування будуть використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Райз Північ».

Проаналізуємо результати отримані під час проведення опитування:

1. Як Ви оцінюєте загальний рівень мотивації працівників на підприємстві?

Це питання є одним з найважливіших у анкетуванні, оскільки дозволяє отримати загальне уявлення про рівень мотивації працівників на підприємстві.

Відповідь на це питання є суб'єктивною і залежить від особистих уподобань та цінностей кожного працівника.

За допомогою цього питання можна отримати інформацію про те, як працівники оцінюють загальний рівень мотивації на підприємстві. Ця інформація може бути використана для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації.

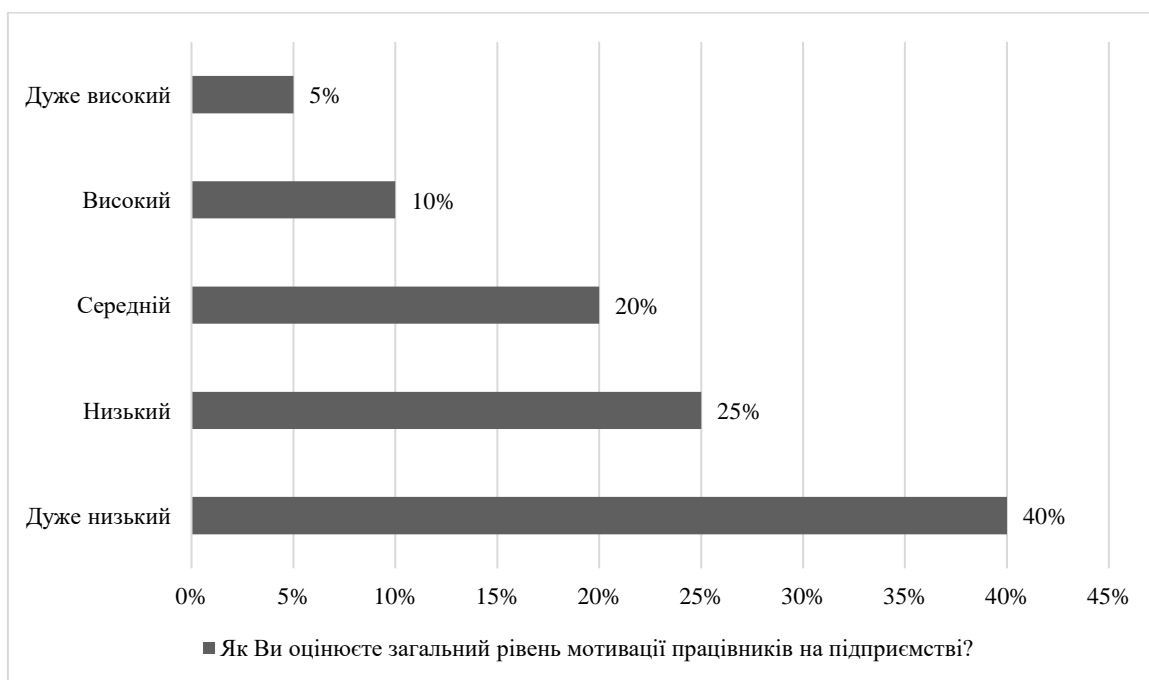


Рисунок 3.1 – Відповіді учасників на питання: Як Ви оцінюєте загальний рівень мотивації працівників на підприємстві?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

У випадку ТОВ «Райз Північ» співробітники в основному оцінюють загальний рівень мотивації як дуже низький, низький або середній, це свідчить про те, що існують проблеми з деякими аспектами системи мотивації.

2. Які елементи системи мотивації застосовані на ТОВ «Райз Північ» на Вашу думку є найбільш неефективними на даний момент?

Це питання спрямоване на оцінку успішності проведення підприємством матеріального та нематеріального стимулювання співробітників.

У випадку з підприємством ТОВ «Райз Північ», за даними анкетування, працівники в основному оцінюють, що найбільш неефективним на підприємстві є здійснення нематеріального стимулювання.

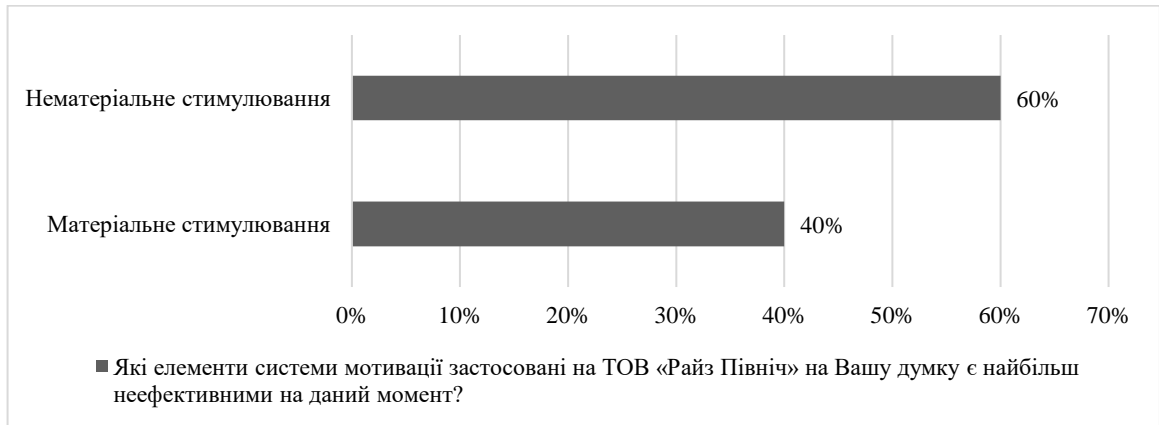


Рисунок 3.2 – Відповіді учасників на питання: Які елементи системи мотивації застосовані на ТОВ «Райз Північ» на Вашу думку є найбільш неефективними на даний момент?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Результати отримані від двох попередніх питань вказують на те, що низький рівень мотивації який присутній на підприємстві, може бути пояснений недостатністю або неефективністю заходів нематеріального стимулювання.

3. Як Ви оцінюєте справедливість системи матеріального стимулювання на підприємстві?

Відповідь на це питання є суб'єктивною і залежить від особистих уподобань та цінностей кожного працівника. Однак, у цілому, можна виділити деякі фактори, які впливають на справедливість системи матеріального стимулювання: [20]

- Об'єктивність системи. Система матеріального стимулювання є справедливою, якщо вона об'єктивно враховує індивідуальні досягнення працівників.

- Зрозумілість системи. Працівники повинні розуміти, як система матеріального стимулювання працює, і як їхні досягнення впливають на їхню винагороду.
- Транспарентність системи. Працівники повинні мати доступ до інформації про систему матеріального стимулювання, зокрема про критерії оцінки досягнень працівників та розміри винагороди.

У випадку з підприємством ТОВ «Райз Північ», за даними анкетування, працівники в основному оцінюють справедливість системи матеріального стимулювання як справедливу. Це свідчить про те, що система матеріального стимулювання на підприємстві є в цілому справедливою, але є деякі недоліки, які необхідно усунути.

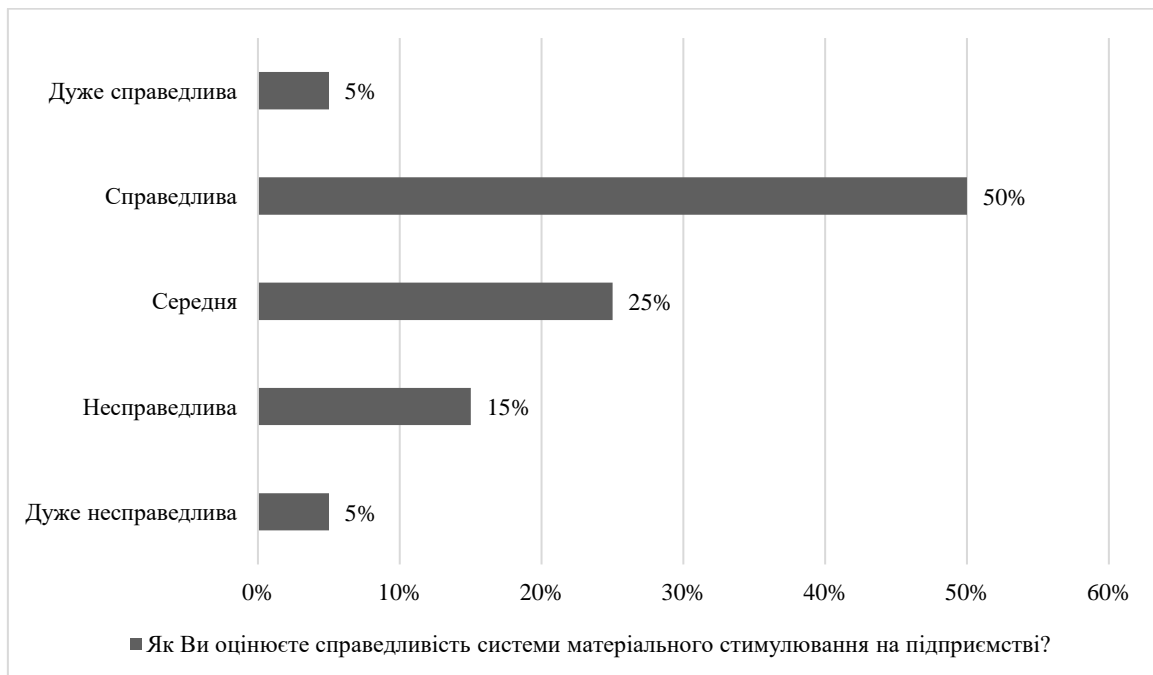


Рисунок 3.3 – Відповіді учасників на питання: Як Ви оцінюєте справедливість системи матеріального стимулювання на підприємстві?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Серед рекомендацій щодо вдосконалення підвищення справедливості матеріального стимулювання на підприємстві ТОВ «Райз Північ» можна виділити наступні:

- Провести навчання працівників з питань системи матеріального стимулювання. Це допоможе працівникам зрозуміти, як система працює, і як їхні досягнення впливають на їхню винагороду.
- Зробити систему матеріального стимулювання більш прозорою. Наприклад, можна опублікувати інформацію про систему матеріального стимулювання на веб-сайті підприємства або в локальних документах.

4. Як Ви оцінюєте можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання на підприємстві?

Це питання спрямоване на оцінку можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання на підприємстві.

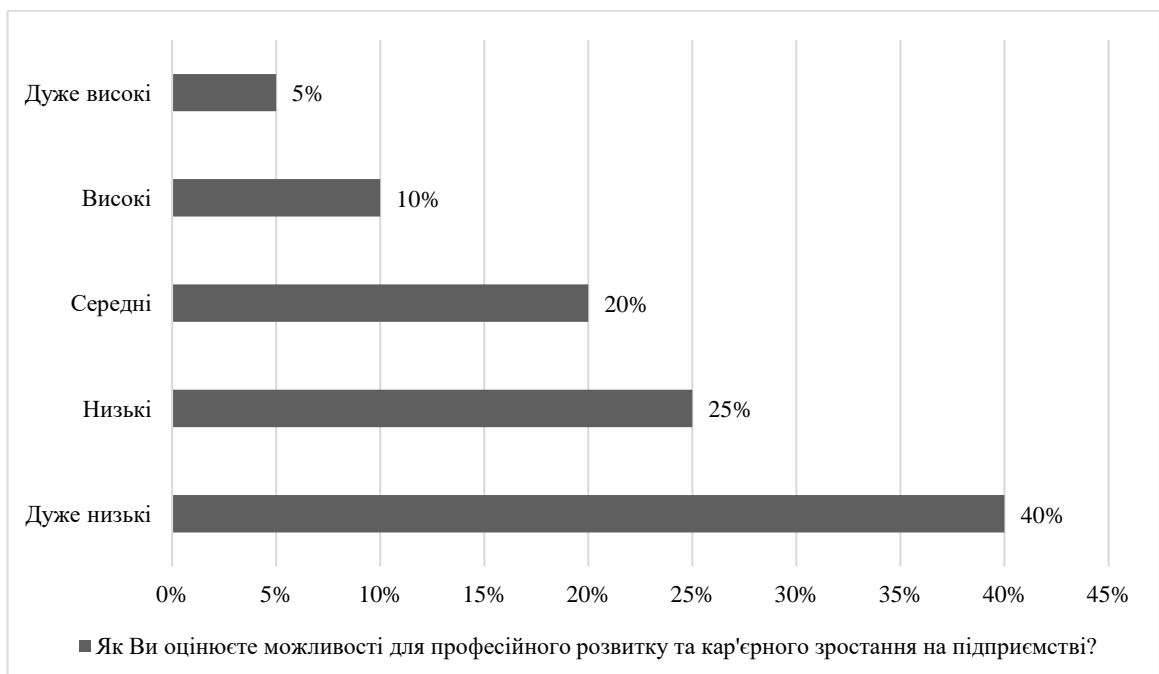


Рисунок 3.4 – Відповіді учасників на питання: Як Ви оцінюєте можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання на підприємстві?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Відповідь на це питання є суб'єктивною і залежить від особистих цілей та амбіцій кожного працівника. Однак, у цілому, можна виділити деякі фактори, які впливають на можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання на підприємстві: [21]

- Наявність програм професійного розвитку та навчання. Підприємство має пропонувати працівникам різноманітні програми професійного розвитку та навчання, які допоможуть їм підвищити свої професійні навички та знання.
- Наявність можливостей для кар'єрного зростання. Підприємство має створювати можливості для кар'єрного зростання для працівників, які досягають успіху у своїй роботі.

У випадку з підприємством ТОВ «Райз Північ», за даними анкетування, працівники в основному оцінюють можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання як низькі. Це свідчить про те, що підприємство не пропонує працівникам достатніх можливостей для підвищення своїх професійних навичок та знань, або про те, що на підприємстві відсутні можливості для кар'єрного зростання для працівників, які досягають успіху у своїй роботі. У цьому випадку підприємство має провести аналіз системи професійного розвитку та кар'єрного зростання та внести необхідні зміни.

Нижче представлено деякі конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи професійного розвитку та кар'єрного зростання на підприємстві ТОВ «Райз Північ»:

- Розширити спектр програм професійного розвитку та навчання, які пропонуються працівникам. Наприклад, можна запровадити програми стажування, програми підвищення кваліфікації, або програми підготовки до управлінських посад.
- Створити більш прозорі та зрозумілі процедури кар'єрного зростання. Наприклад, можна розробити систему оцінки працівників, яка б визначала їхні перспективи кар'єрного зростання.
- Запровадити систему наставництва, яка б допомагала працівникам розвиватися в професійному плані.

Наявність можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання є важливим мотивуючим фактором для працівників. Тому, вдосконалення

системи професійного розвитку та кар'єрного зростання може сприяти підвищенню загального рівня мотивації працівників на підприємстві.

5. Як Ви оцінюєте сприятливість психологічного клімату на підприємстві?

Це питання спрямоване на оцінку сприятливості психологічного клімату на підприємстві.

Відповідь на це питання є суб'єктивною і залежить від особистих уподобань та цінностей кожного працівника. Однак, у цілому, можна виділити деякі фактори, які впливають на сприятливість психологічного клімату на підприємстві: [22, 23]

- **Взаємовідносини між працівниками.** Сприятливий психологічний клімат на підприємстві характеризується позитивними взаємовідносинами між працівниками. Працівники повинні відчувати, що вони є частиною команди, і що їх цінують та поважають.
- **Взаємовідносини між працівниками та керівництвом.** Сприятливий психологічний клімат на підприємстві характеризується позитивними взаємовідносинами між працівниками та керівництвом. Працівники повинні відчувати, що керівництво піклується про них і що їхні потреби враховуються.
- **Культура підприємства.** Сприятливий психологічний клімат на підприємстві характеризується позитивною культурою підприємства. На підприємстві повинна панувати атмосфера співробітництва, підтримки та довіри.

За допомогою цього питання можна отримати інформацію про те, як працівники оцінюють сприятливість психологічного клімату на підприємстві.

У випадку з підприємством ТОВ «Райз Північ», за даними анкетування, працівники в основному оцінюють сприятливість психологічного клімату як доволі сприятливу. Це свідчить про те, що на підприємстві в цілому панує позитивний психологічний клімат, але є деякі недоліки, які необхідно усунути.

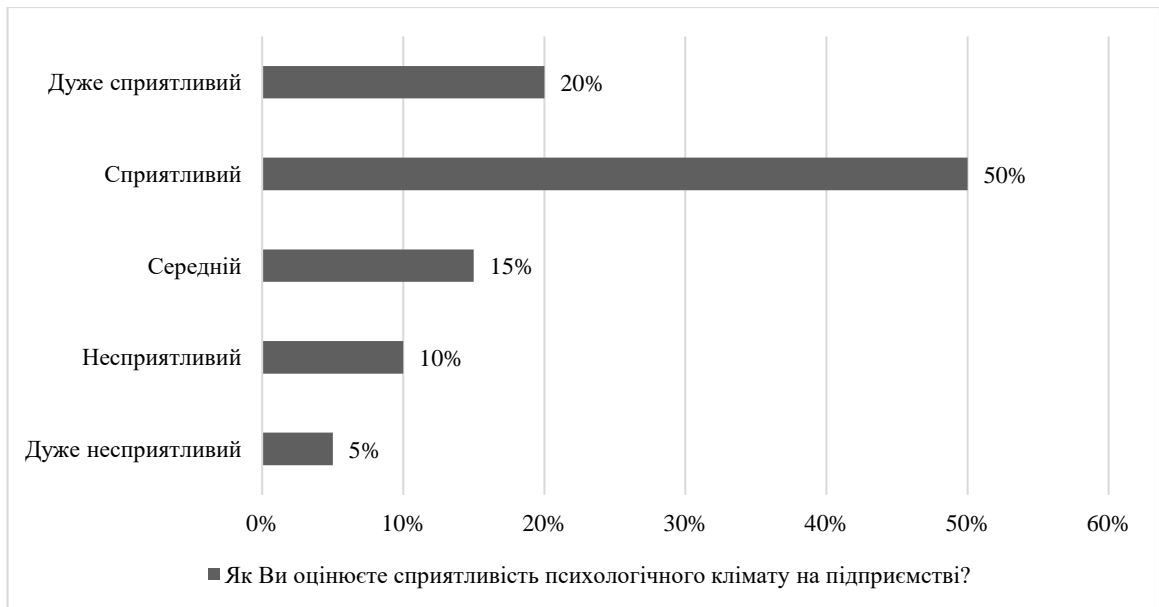


Рисунок 3.5 – Відповіді учасників на питання: Як Ви оцінюєте сприйнятливість психологічного клімату на підприємстві?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Серед рекомендацій щодо заходів подальшого підвищення сприйнятливості психологічного клімату на підприємстві можна запропонувати:

- Запровадити програми з розвитку міжособистісних навичок для працівників. Це допоможе працівникам налагодити позитивні взаємовідносини між собою.
- Проводити регулярні зустрічі з працівниками, щоб обговорювати їхні потреби та запити. Це допоможе керівництву краще зрозуміти потреби працівників і враховувати їх у своїй роботі.
- Створити умови для співробітництва та підтримки між працівниками. Наприклад, можна запровадити систему наставництва, або організувати спільні заходи для працівників.

Сприятливий психологічний клімат на підприємстві є важливою умовою для задоволеності працівників своєю роботою. Тому, вдосконалення психологічного клімату на підприємстві може сприяти підвищенню загального рівня мотивації працівників на підприємстві.

6. Як Ви оцінюєте рівень залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію?

Це питання спрямоване на оцінку рівня залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію. Відповідь на це питання є суб'єктивною і залежить від особистих уподобань та цінностей кожного працівника.

За допомогою цього питання можна отримати інформацію про те, як працівники оцінюють рівень залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію. Ця інформація може бути використана для розробки рекомендацій щодо підвищення рівня залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію.

У випадку з підприємством ТОВ «Райз Північ», за даними анкетування, працівники в основному оцінюють рівень залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію як низький, це може свідчити про те, що на підприємстві не панує культура відкритості та прозорості, або що процеси прийняття рішень не є відкритими та інклюзивними. У цьому випадку підприємство має провести аналіз рівня залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію та внести необхідні зміни.

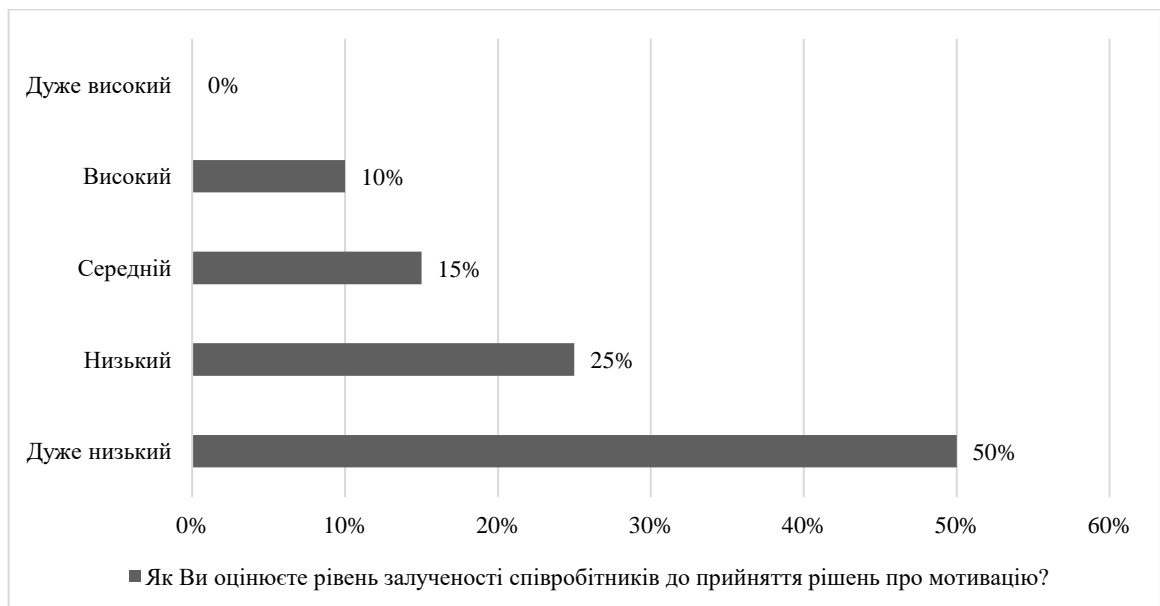


Рисунок 3.6 – Відповіді учасників на питання: Як Ви оцінюєте рівень залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Можна запропонувати наступні конкретні рекомендації щодо підвищення рівня залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію на підприємстві ТОВ «Райз Північ»:

- Створити на підприємстві культуру відкритості та прозорості. Наприклад, можна проводити регулярні зустрічі з працівниками, щоб обговорювати плани та рішення щодо мотивації.
- Впровадити ефективну систему комунікації. Наприклад, можна створювати інформаційні бюлетені та веб-сайти для працівників, де можна було б знайти інформацію про мотивацію.
- Запровадити інклюзивні процеси прийняття рішень. Наприклад, можна створювати робочі групи з представниками різних підрозділів і рівнів, які б займалися розробкою та впровадженням рішень щодо мотивації.

Підвищений рівень залученості співробітників до прийняття рішень про мотивацію сприяє підвищенню загального рівня мотивації працівників на підприємстві.

7. Чи задоволені Ви своєю роботою на підприємстві?

Це питання спрямоване на оцінку загального рівня задоволеності працівників своєю роботою. Можна виділити деякі фактори, які впливають на задоволеність працівників своєю роботою: [24, 25]

- Задоволеність роботою. Працівники повинні бути задоволені своєю роботою, щоб відчувати мотивацію до роботи.
- Задоволеність зарплатою. Працівники повинні бути задоволені своєю зарплатою, щоб відчувати, що їхня робота оцінюється.
- Задоволеність умовами праці. Працівники повинні бути задоволені умовами праці, щоб відчувати себе комфортно і продуктивно.
- Задоволеність менеджментом. Працівники повинні бути задоволені менеджментом, щоб відчувати, що їхні потреби враховуються.
- Задоволеність кар'єрними перспективами. Працівники повинні бути задоволені кар'єрними перспективами, щоб відчувати, що вони можуть розвиватися і досягати своїх цілей.



Рисунок 3.7 – Відповіді учасників на питання: Чи задоволені Ви своєю роботою на підприємстві?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

У випадку з підприємством ТОВ «Райз Північ», за даними анкетування, працівники є переважно задоволеними своєю роботою. Це свідчить про те, що попри доволі гарний рівень задоволеності, на підприємстві все ще існують деякі можливості для підвищення задоволеності працівників своєю роботою.

Серед них:

- Покращити умови праці. Наприклад, можна запровадити програми з охорони праці, або створити безпечне та комфортне робоче середовище.
- Підвищити справедливість системи оплати праці. Наприклад, можна запровадити систему оплати праці, яка враховує індивідуальні досягнення працівників.
- Створити сприятливий психологічний клімат. Наприклад, можна запровадити програми з розвитку міжособистісних навичок для працівників, або організувати спільні заходи для працівників.
- Залучати працівників до прийняття рішень. Наприклад, можна проводити регулярні зустрічі з працівниками, щоб обговорювати їхні потреби та запити.
- Запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Наприклад, можна запровадити програми з

професійного розвитку та навчання, або створити систему кар'єрного зростання.

Підвищення задоволеності працівників своєю роботою сприяє підвищенню загального рівня мотивації працівників на підприємстві.

8. Чи хотіли б Ви внести зміни до системи мотивації на підприємстві?

За даними анкетування, проведеного на підприємстві ТОВ «Райз Північ», 70% працівників хотіли б внести зміни до системи мотивації на підприємстві. Це свідчить про те, що працівники вважають, що система мотивації на підприємстві може бути вдосконалена.

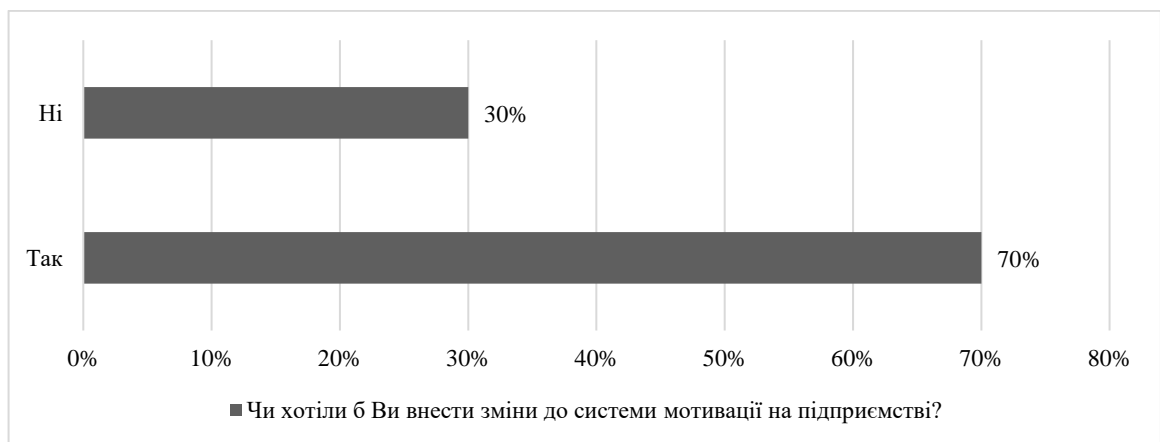


Рисунок 3.8 – Відповіді учасників на питання: Чи хотіли б Ви внести зміни до системи мотивації на підприємстві?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Для того, щоб внесення змін до системи мотивації на підприємстві було ефективним, важливо залучити працівників до процесу внесення змін. Це допоможе підприємству краще зрозуміти потреби працівників і розробити такі зміни, які будуть відповідати цим потребам. Саме з цією метою співробітникам було задано питання 9.

9. Якщо Ви хотіли б внести зміни до системи мотивації на підприємстві, то які саме?

Відповіді респондентів на питання «Якщо Ви хотіли б внести зміни до системи мотивації на підприємстві, то які саме?»:

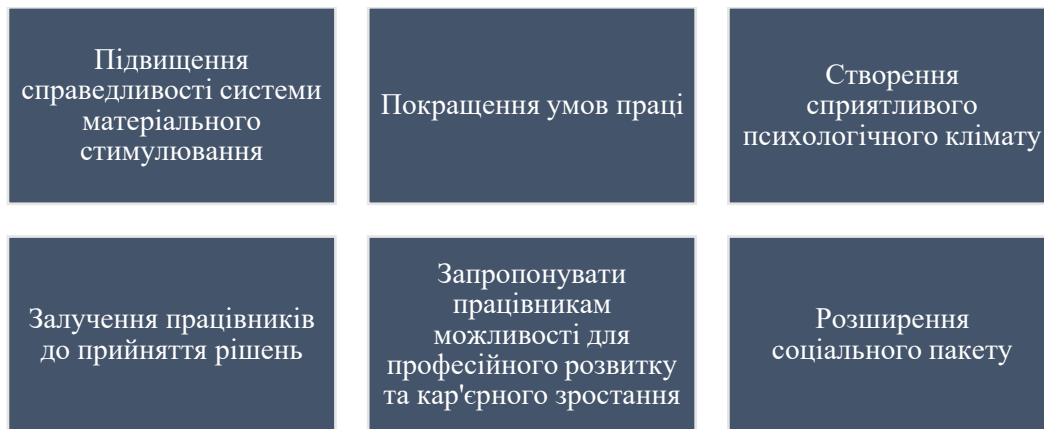


Рисунок 3.9 - Відповіді учасників на питання: Якщо Ви хотіли б внести зміни до системи мотивації на підприємстві, то які саме?

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

- Підвищення справедливості системи матеріального стимулювання:

Це найпоширеніша відповідь серед респондентів. Працівники хочуть, щоб система матеріального стимулювання була більш справедливою.

Система премій на підприємстві вже визначається на основі результатів їхньої роботи, а не просто за стаж роботи або посадою, тому можливості підвищення заробітної плати для співробітників ТОВ «Райз Північ» майже вичерпані.

Враховуючи наявність відчуття несправедливості серед працівників підприємства стосовно матеріального стимулювання, автор дійшов висновку, що однією з можливих причин може бути необізнаність співробітників про процедуру нарахування матеріального заохочення та недостатня прозорість системи матеріального заохочення.

- Покращення умов праці:

Працівники хочуть, щоб умови праці були безпечнішими та комфортнішими. Наприклад, працівники хотіли б, щоб на підприємстві були обладнані безпечні робочі місця, а також щоб були створені умови для відпочинку та оздоровлення працівників.

- Створення сприятливого психологічного клімату:

Працівники хочуть, щоб на підприємстві панувала атмосфера співробітництва та підтримки. Наприклад, працівники хотіли б, щоб на

підприємстві було менше конфліктів, а також щоб працівники відчували, що їхні думки та запити враховуються.

- Залучення працівників до прийняття рішень:

Працівники хочуть, щоб їхні думки та запити враховувалися при прийнятті рішень на підприємстві. Наприклад, працівники хотіли б, щоб на підприємстві були створені робочі групи з представниками різних підрозділів і рівнів, які б займалися розробкою рішень з важливих для співробітників питань.

- Запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання:

Працівники хочуть, щоб підприємство пропонувало їм можливості для навчання та розвитку, а також можливості для кар'єрного зростання. Наприклад, працівники хотіли б, щоб підприємство запровадило програми з професійного розвитку та навчання, а також щоб на підприємстві були чіткі процедури кар'єрного зростання.

- Впровадження соціального пакету:

Деякі співробітники також виявили зацікавленість в запровадженні соціального пакету на підприємстві.

Соціальний пакет – це додаткові пільги та переваги, які надаються працівникам підприємства, крім їхньої основної заробітної плати. [26]

Ось деякі конкретні приклади відповідей респондентів:

«Я хотів би, щоб на підприємстві було забезпечено безпеку мого робочого місця, враховуючи ситуацію з мінуванням полів, а також щоб були створені умови для відпочинку та оздоровлення працівників. Наприклад, щоб на підприємстві був обладнаний спортзал, а також щоб були організовані оздоровчі поїздки для працівників.»

«Я хотіла би, щоб на підприємстві панувала атмосфера співробітництва та підтримки. Наприклад, щоб на підприємстві були створені робочі групи, в яких працівники з різних підрозділів могли б обмінюватися досвідом та ідеями.»

«Я хотів би, щоб на підприємстві були створені робочі групи з представниками різних підрозділів і рівнів, які б займалися розробкою рішень. Наприклад, щоб працівники мали можливість брати участь у розробці планів розвитку підприємства.»

«Я хотів би, щоб підприємство запровадило програми з професійного розвитку та навчання. Наприклад, щоб працівники могли безкоштовно навчатися новим професіям або підвищувати свою кваліфікацію.»

Ці відповіді свідчать про те, що працівники на підприємстві ТОВ «Райз Північ» хочуть, щоб система мотивації на підприємстві була справедливою та відповідала їхнім потребам. Внесення змін до системи мотивації на підприємстві може сприяти підвищенню загального рівня мотивації працівників, що призведе до підвищення продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому.

За даними анкетування, проведеного на підприємстві ТОВ «Райз Північ», можна зробити наступні висновки:

- Нематеріальне стимулювання здійснюється менш ефективно, ніж матеріальне стимулювання.
- Система матеріального стимулювання на підприємстві в цілому є справедливою, але існують деякі недоліки, які необхідно усунути. Наприклад, працівники не розуміють, як система працює.
- Працівники в основному задоволені своєю роботою, але існують деякі можливості для підвищення задоволеності працівників. Наприклад, підприємство може покращити умови праці, підвищити справедливість системи оплати праці, створити сприятливий психологічний клімат, залучати працівників до прийняття рішень, та запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

3.2 Розробка заходів удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення рівня їх задоволеності

Мотивація персоналу - це процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції або послуг, а також задоволеності працівників своєю роботою.

Мета розробки заходів удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення рівня їх задоволеності полягає в тому, щоб створити умови, в яких працівники будуть відчувати себе зацікавленими в результатах своєї праці, цінними для роботодавця та мотивованими до професійного розвитку.

Для досягнення цієї мети необхідно впровадити комплекс заходів, які будуть спрямовані на задоволення різних потреб працівників.

У результаті аналізу існуючої системи мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ», для підвищення її ефективності можна вжити наступних заходів:

- Провести заходи з роз'яснення співробітникам схеми матеріального стимулювання.
- Покращити умови праці. Наприклад, можна запровадити програми з охорони праці, або створити безпечне та комфортне робоче середовище.
- Створити сприятливий психологічний клімат. Наприклад, можна запровадити програми з розвитку міжособистісних навичок для працівників, або організувати спільні заходи для працівників.
- Залучати працівників до прийняття рішень. Наприклад, можна проводити регулярні зустрічі з працівниками, щоб обговорювати їхні потреби та запити.
- Запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Наприклад, можна запровадити програми з професійного розвитку та навчання, або створити систему кар'єрного зростання.
- Запропонувати співробітникам соціальний пакет, який буде включати:

- Медичне страхування, яке покриває всі витрати на лікування.
- Недержавне пенсійне страхування, щоб забезпечити працівникам гідну пенсію.
- Оплату комунальних послуг працівникам, які проживають в сільській місцевості.
- Оплату дитячого харчування працівникам з дітьми до трьох років.
- Можливість для співробітників брати додаткові оплачувані відпустки, наприклад, для догляду за дитиною або для навчання.

Очікувані результати:

- Підвищення продуктивності праці.
- Покращення якості продукції або послуг.
- Зниження плинності кадрів.

Терміни реалізації: 2023-2024 роки.

В табл. 3.1. представлено термін реалізації, відповідальних та зміст заходів з удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ».

Таблиця 3.1 – Заходи з удосконалення системи мотивації на ТОВ «Райз Північ»

Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікувані результати
Проведення заходів з роз'яснення співробітникам схеми матеріального стимулювання	2023 рік	Керівник відділу кадрів	Покращення розуміння працівниками схеми матеріального стимулювання, підвищення мотивації до праці
Покращення умов праці шляхом запровадження програми з охорони праці та створення більш безпечного та комфортного робочого середовища	2023-2024 роки	Керівник відділу охорони праці	Зменшення кількості нещасних випадків на виробництві, підвищення задоволеності працівників умовами праці
Створення сприятливого психологічного клімату запровадивши програми з розвитку міжособистісних навичок для працівників та організувати спільні заходи для працівників	2023-2024 роки	Керівник відділу персоналу	Зменшення конфліктів між працівниками, підвищення задоволеності працівників роботою

Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікувані результати
Залучення працівників до прийняття рішень шляхом проведення регулярних зустрічей з працівниками, щоб обговорювати їх потреби та запити	2023-2024 роки	Керівник відділу кадрів	Покращення розуміння працівниками цілей підприємства, підвищення мотивації до праці
Запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання запровадивши програми з професійного розвитку та навчання та створити систему кар'єрного зростання	2023-2024 роки	Керівник відділу персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, підвищення задоволеності працівників роботою
Запропонувати співробітникам соціальний пакет	2023-2024 роки	Керівник відділу кадрів	Підвищення задоволеності працівників роботою

Джерело: створено автором

3.2 Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів

Для розрахунку економічної ефективності заходів з удосконалення системи мотивації на ТОВ «Райз Північ» необхідно оцінити витрати на реалізацію запропонованих заходів та очікувані результати.

Витрати на реалізацію програми будуть включати в себе такі статті витрат:

- Фінансові витрати: витрати на проведення заходів з роз'яснення співробітникам схеми матеріального стимулювання, витрати на запровадження програми з охорони праці, витрати на запровадження програм з розвитку міжособистісних навичок для працівників, витрати на організацію спільних заходів для працівників, витрати на проведення регулярних зустрічей з працівниками, витрати на запровадження програм з професійного розвитку та навчання, витрати на створення системи кар'єрного зростання, витрати на запровадження соціального пакету.

- Людські ресурси: витрати на час працівників, які будуть відповідати за реалізацію програми.
- Інформаційні ресурси: витрати на створення інфраструктури для реалізації програми, наприклад, розробка програмного забезпечення, створення офіційних сайтів, створення інформаційних матеріалів.

Припустимо, що приблизна оцінка витрат на реалізацію заходів може становити:

- Фінансові витрати: 1 млн грн.
- Людські ресурси: 50 тис. грн.
- Інформаційні ресурси: 20 тис. грн.

Припустимо, що очікувані результати від реалізації заходів становитимуть:

- Підвищення продуктивності праці: 10%.

Для розрахунку очікуваного ефекту від підвищення продуктивності праці необхідно оцінити, наскільки збільшиться обсяг виробництва або надання послуг внаслідок підвищення продуктивності праці.

У нашому випадку, припустимо, що підвищення продуктивності праці на 10% призведе до збільшення доходу від виробничої діяльності на 0,1%.

Дохід підприємства в результаті виробничої діяльності ТОВ «Райз Північ» в 2022 році склав 2 635 529 000 грн (див. табл. 2.1).

Тому очікується, що внаслідок підвищення продуктивності праці обсяг виробництва або надання послуг ТОВ «Райз Північ» в 2023 році складе:

$$2\,635\,529\,000 \text{ грн} * 1,001 = 2\,638\,164\,529 \text{ грн}$$

Це означає, що очікуваний ефект від підвищення продуктивності праці складе:

$$2\,638\,164\,529 \text{ грн} - 2\,635\,529\,000 \text{ грн} = 2\,635\,529 \text{ грн}$$

Важливо зазначити, що це лише приблизна оцінка, яка може відрізнятись від реального значення. Для більш точного розрахунку необхідно провести додаткові дослідження.

Враховуючи витрати на здійснення запропонованих заходів $1\,000\,000 + 50\,000 + 20\,000 = 1\,070\,000$ грн, можемо стверджувати, що економічний ефект від програми становитиме $2\,635\,529 - 1\,070\,000 = 1\,565\,529$ грн зростання доходу підприємства.

Отже, з метою більш ефективного удосконалення системи мотивації персоналу та розробки заходів, які найбільш сильно сприятимуть підвищенню рівня їх задоволеності в ТОВ «Райз Північ» автором було проведено опитування співробітників.

В анкетуванні прийняли участь 20 працівників ТОВ «Райз Північ», які займають різні посади в підприємстві.

За даними анкетування, проведеного на підприємстві ТОВ «Райз Північ», можна зробити наступні висновки:

- Нематеріальне стимулювання здійснюється менш ефективно, ніж матеріальне стимулювання.
- Система матеріального стимулювання на підприємстві в цілому є справедливою, але існують деякі недоліки, які необхідно усунути. Наприклад, працівники не розуміють, як система працює.
- Працівники в основному задоволені своєю роботою, але існують деякі можливості для підвищення задоволеності працівників. Наприклад, підприємство може покращити умови праці, підвищити справедливість системи оплати праці, створити сприятливий психологічний клімат, залучати працівників до прийняття рішень, та запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

У результаті аналізу існуючої системи мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ», для підвищення її ефективності можна вжити наступних заходів:

- Провести заходи з роз'яснення співробітникам схеми матеріального стимулювання.
- Покращити умови праці. Наприклад, можна запровадити програми з охорони праці, або створити безпечне та комфортне робоче середовище.

- Створити сприятливий психологічний клімат. Наприклад, можна запровадити програми з розвитку міжособистісних навичок для працівників, або організувати спільні заходи для працівників.
- Залучати працівників до прийняття рішень. Наприклад, можна проводити регулярні зустрічі з працівниками, щоб обговорювати їхні потреби та запити.
- Запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Наприклад, можна запровадити програми з професійного розвитку та навчання, або створити систему кар'єрного зростання.
- Запропонувати співробітникам соціальний пакет, який буде включати:
 - Медичне страхування, яке покриває всі витрати на лікування.
 - Недержавне пенсійне страхування, щоб забезпечити працівникам гідну пенсію.
 - Оплату комунальних послуг працівникам, які проживають в сільській місцевості.
 - Оплату дитячого харчування працівникам з дітьми до трьох років.
 - Можливість для співробітників брати додаткові оплачувані відпустки, наприклад, для догляду за дитиною або для навчання.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в ході виконання даної кваліфікаційної роботи нами було встановлено, що управління мотивацією є важливою функцією управління персоналом, яка спрямована на створення мотивованої робочої сили, яка буде ефективно працювати на досягнення цілей організації.

Ефективне управління мотивацією персоналу має ряд переваг для організації, таких як підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності працівників до організації.

Для того щоб управління мотивацією було ефективним, важливо дотримуватися таких принципів як системність, індивідуальність та динамічність.

Крім того, важливо регулярно проводити оцінку ефективності системи управління мотивацією, щоб вчасно вносити необхідні зміни.

Методи управління мотивацією - це інструменти, які використовуються для досягнення цілей системи управління мотивацією. Ці цілі можуть включати в себе підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності працівників до організації та інші.

Задоволеність працівників є важливим показником ефективності управління. Вона характеризує ставлення працівників до організації, їхньої роботи, умов праці та менеджменту.

Задоволеність працівників можна оцінити за допомогою різних методів, таких як анкетування працівників, інтерв'ювання працівників та аналіз показників діяльності організації.

Для підвищення задоволеності працівників організація може використовувати такі заходи, як справедлива оплата праці, сприятливий психологічний клімат в організації, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання та відповідність роботи інтересам і здібностями працівників.

Ефективне управління задоволеністю працівників дозволяє організації підвищити свою продуктивність, зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність працівників до організації.

Узагальнюючи, можна сказати, що ефективне управління мотивацією та задоволеністю працівників є важливим фактором успіху організації.

Об'єктом даної магістерської роботи було обрано компанію ТОВ «Райз Північ». ТОВ «Райз Північ» - це агропідприємство, яке займається вирощуванням сільськогосподарських культур.

З метою більш ефективного удосконалення системи мотивації персоналу та розробки заходів, які найбільш сильно сприятимуть підвищенню рівня їх задоволеності в ТОВ «Райз Північ» автором було проведено опитування співробітників.

В анкетуванні прийняли участь 20 працівників ТОВ «Райз Північ», які займають різні посади в підприємстві.

За даними анкетування, проведеного на підприємстві ТОВ «Райз Північ», можна зробити наступні висновки:

- Нематеріальне стимулювання здійснюється менш ефективно, ніж матеріальне стимулювання.
- Система матеріального стимулювання на підприємстві в цілому є справедливою, але існують деякі недоліки, які необхідно усунути. Наприклад, працівники не розуміють, як система працює.
- Працівники в основному задоволені своєю роботою, але існують деякі можливості для підвищення задоволеності працівників. Наприклад, підприємство може покращити умови праці, підвищити справедливість системи оплати праці, створити сприятливий психологічний клімат, залучати працівників до прийняття рішень, та запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

У результаті аналізу існуючої системи мотивації персоналу на ТОВ «Райз Північ», для підвищення її ефективності можна вжити наступних заходів:

- Провести заходи з роз'яснення співробітникам схеми матеріального стимулювання.
- Покращити умови праці. Наприклад, можна запровадити програми з охорони праці, або створити безпечне та комфортне робоче середовище.
- Створити сприятливий психологічний клімат. Наприклад, можна запровадити програми з розвитку міжособистісних навичок для працівників, або організовувати спільні заходи для працівників.
- Залучати працівників до прийняття рішень. Наприклад, можна проводити регулярні зустрічі з працівниками, щоб обговорювати їхні потреби та запити.
- Запропонувати працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Наприклад, можна запровадити програми з професійного розвитку та навчання, або створити систему кар'єрного зростання.
- Запропонувати співробітникам соціальний пакет, який буде включати:
 - Медичне страхування, яке покриває всі витрати на лікування.
 - Недержавне пенсійне страхування, щоб забезпечити працівникам гідну пенсію.
 - Оплату комунальних послуг працівникам, які проживають в сільській місцевості.
 - Оплату дитячого харчування працівникам з дітьми до трьох років.
 - Можливість для співробітників брати додаткові оплачувані відпустки, наприклад, для догляду за дитиною або для навчання.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління мотивацією є важливим кроком для ТОВ «Райз Північ» на шляху до успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дідур К. М. (2011). Сутність мотивації праці та методи її оцінки. Агросвіт № 11, червень 2011 р. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2011/9.pdf
2. Кравченко О. А. (2020). Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка №8, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf
3. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. (2016). Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка № 6, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
4. Прокопенко О.В. (2006). Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43225/3/Konspekt_lekciy_Teoriya_motivatcii_Olga_Prokopenko.pdf;jsessionid=5F1280A0BBDE374B01962310671D5274
5. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.(2005). Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, пере) роблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/965>
6. Андрусь О. І. (2013). Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу. Ефективна економіка № 6, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084>
7. Гайдученко С. О. (2013). Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с. URL: <https://shorturl.at/ar058>

8. Салун М. М. (2010). Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с. URL: <https://shorturl.at/hyFJN>
9. Кочетков В. М., Хоменко І. М. (2013). Особливості застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. Ефективна економіка № 12, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2594>
10. Самойленко А. А. (2014). Особливості застосування крі в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>
11. Шовчко Г. В. (2014). Класифікація методів мотивації. URL: <https://shorturl.at/iwTW5>
12. Якубів В. М., Полюк М. І. (2018). Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2018. Випуск XIII. URL: <https://shorturl.at/lxyB5>
13. Савицька О. М, Салабай В. О. (2019). Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. . Ефективна економіка № 6, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf
14. Сай Л. П., Пшик-Ковальська О. О. (2017). Ризики при мотивуванні персоналу підприємства. Ефективна економіка № 8, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5718>
15. Цимбалюк С. О. (2021). Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. — К.: КНЕУ, 2021. — 311, [1] с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a71baf0-2748-4ff8-9e0e-5fa0cc4b0bac/content>

- 16.Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. (2013). Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка № 4, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>
- 17.YouControl (2023). Товариство з обмеженою відповідальністю Райз Північ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34264631/
- 18.Опендатабот (2023). Товариство з обмеженою відповідальністю Райз Північ. URL: <https://opendatabot.ua/c/43517949>
- 19.Шаманська О. І. (2019). Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективна економіка № 10, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf
- 20.Перевозчикова Н. О., Москова В. В. (2012). Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. Ефективна економіка № 11, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583>
- 21.Шевченко А. В. (2012). Фактори кар'єрного зростання працівників підприємства. URL: <https://shorturl.at/abpTV>
- 22.Артеменко В.А. (2011). Психологічний клімат у колективі. Вісник СумДУ. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14057948.pdf>
- 23.Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. (2018). Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. URL: <https://cutt.ly/YwSARxEw>
- 24.Малярєнко, А. (2020). Удосконалення системи мотивації персоналу організації. лóгос. онлайн. URL: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.10.04>
- 25.Яцура В.В., Жук О.П. (2008). Менеджмент: Навчальний посібник. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 444с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/02/ZHuk-O.P.-Menedzhment.pdf>
- 26.Цимбалюк С. О. (2011). Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – 2011. - №1. – С. 39-47. <https://core.ac.uk/download/pdf/197226987.pdf>