

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

### **НА ТЕМУ**

**«Розробка системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності  
праці на підприємстві»**

Виконав: студент  
Групи ПТБД- ст21  
Спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
Дранчук Павло Романович

Керівник  
д.е.н., проф. завідувач кафедри  
фінансів  
Левандіський Омелян Тарасович.

Рецензент  
д.е.н., проф. завідувач кафедри  
економічної кібернетики  
Дмитришин Л.І.

Івано-Франківськ – 2024

## ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність та змісту механізму, системи мотивації та методів мотивації праці на підприємстві.....	6
1.2 Огляд основних методів атестації персоналу в контексті системи мотивації праці.....	18
1.3 Теорії мотивації.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП Лі М. І. «7-ba».....	33
2.1 Аналіз організаційної та фінансово-економічної діяльності ФОП Лі М. І. «7-ba».....	37
2.2 Оцінка мотиваційного механізму управління на підприємстві та впливу продуктивності праці на виробництво.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ФОП Лі М. І. «7-ba».....	53
3.1 Визначення напрямів вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації стимулювання праці та підвищення ефективності праці на підприємстві.....	53
3.2 Аргументація засобів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві.....	56
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ПРИГОТУВАННЯ ТА ДОСТАВЦІ.....	63
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	75

## ВСТУП

В сучасних умовах стрімкого розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці питання ефективного розвитку людських ресурсів набуло особливої актуальності. Компанії постійно шукають нові шляхи підвищення продуктивності праці, створення сприятливих умов для професійного розвитку співробітників і утримання найкращих талантів. Продуктивність співробітників залежить не тільки від ефективної системи мотивації, а й від лояльності співробітників до компанії, задоволеності роботою та загальної атмосфери в колективі.

**Актуальність теми.** Актуальність теми виникає через необхідність адаптації компаній до сучасних економічних умов, які вимагають від співробітників високого професіоналізму, ініціативи та відповідальності. Ефективна система стимулювання персоналу є ключовим елементом у досягненні цих цілей, оскільки вона може створити мотиваційне середовище, яке максимально розкриває потенціал кожного працівника. Особливу увагу приділено вивченню практичних аспектів розробки та впровадження систем мотивації в компаніях різних галузей, особливо у сфері доставки та громадського харчування.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є система стимулювання персоналу в компаніях, зокрема в компанії доставки/кейтерингу «7-ба». Дана компанія є типовим представником галузі і є можливість передачі результатів дослідження іншим компаніям зі схожою організаційною структурою та видом діяльності.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є процес розробки, впровадження та оцінки ефективності систем мотивації працівників на підприємстві «7-ба». Особливу увагу приділено методиці оцінки продуктивності праці, використанню матеріальних і нематеріальних стимулів та аналізу їх впливу на загальну ефективність підприємства.

**Мета дослідження.** Мета дослідження розробити та обґрунтувати ефективну систему стимулювання персоналу, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства «7-ба». Метою дослідження є створення умов праці, які максимально

сприяють професійному та особистісному зростанню співробітників і підвищують мотивацію та задоволеність роботою.

### ***Завдання дослідження***

1. Провести аналіз сучасних теоретичних підходів до мотивації праці та стимулювання кадрового потенціалу.
2. Вивчаються існуючі методи розпізнавання талантів та їх роль у системах мотивації.
3. Оцінка організації, фінансово-господарської діяльності підприємства «7-ба».
4. Визначте основні проблеми та недоліки існуючої системи стимулювання персоналу у вашій компанії.
5. Внести рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства «7-ба».
6. Продемонструйте вплив запропонованої системи мотивації на підвищення ефективності та продуктивності праці.
7. Випробуйте запропоновані заходи та оцініть їх ефективність.

***Методи дослідження.*** У процесі дослідження використовувалися такі методи: Аналіз наукової літератури та публікацій, опитування, анкетування, спостереження, статистичні методи аналізу даних, методи порівняльного аналізу, системні підходи та моделювання.

Аналіз наукової літератури дав змогу вивчити сучасні підходи до мотивації праці та стимулювання трудового потенціалу. Проведене опитування та анкетування працівників підприємства «7-ба» виявило основні проблеми та недоліки існуючої системи заохочення. Спостережні та статистичні методи аналізу даних дозволили продемонструвати ефективність запропонованих заходів.

***Практична значущість*** Практична значущість даного дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій та заходів щодо вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві «7-ба». Реалізація запропонованих рекомендацій підвищить ефективність роботи, зменшить плинність кадрів, покращить моральний клімат у колективі та

забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

Результати дослідження можуть бути використані не лише 7-ба, а й компаніями зі схожими проблемами та потребами у сфері управління персоналом.

Тому дане дослідження спрямоване на вирішення важливих завдань у сфері управління людськими ресурсами та підвищення ефективності діяльності компаній, що є дуже актуальним для сучасних ринкових умов.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму праці на підприємстві - це аналіз та розгляд теоретичних підходів, концепцій, теорій та методів, що стосуються мотивації праці та формування систем стимулювання персоналу в організації. У цьому розділі дипломної роботи досліджуються основні аспекти мотивації праці, такі як: сутність праці, види мотивації праці, теорії мотивації (такі як теорія Герцберга, теорія Маслоу тощо), фактори, що впливають на мотивацію працівників та важливість формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві заради досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

### **1.1 Сутність та змісту механізму, системи мотивації та методів мотивації праці на підприємстві**

Сутність мотивації праці полягає в психологічних, емоційних та соціальних процесах, які спонукають людину до виконання певних видів діяльності або до досягнення конкретних цілей у сфері праці. Мотивація праці визначає, що саме стимулює або мотивує людину до праці, що робить її активною, продуктивною та ефективною в своїй діяльності.

Основними складовими сутностями мотивації праці являються: стимули, потреби та цілі, емоції та почуття, очікування та перспективи.

**Стимули** - це фактори, які здатні викликати, підтримувати або посилювати певні дії, поведінку або активність людини. У контексті мотивації праці, стимули використовуються для підвищення мотивації

працівників, збільшення їхньої продуктивності та досягнення організаційних цілей. [8]

До основних видів стимулів належать:

**1. Нематеріальні стимули.** Нематеріальні стимули - це мотиваційні методи, які не мають зв'язку з матеріальною винагородою, тобто: гроші, бонуси та інші фінансові нагороди. Дані методи спрямовані на підвищення морального задоволення, відчуття важливості та розвитку особистості співробітника. Ось декілька типів нематеріальних стимулів

- Визнання та похвала: словесне визнання за успіхи, подяка за високі результати, висловлення вдячності за внесок у розвиток підприємства.
- Розвиток кар'єри: можливість професійного зростання, підвищення посади, участь у проектах з розвитку, надання можливості для самореалізації та професійного росту.
- Умови праці та Робоче Середовище: забезпечення зручними умовами праці, технікою, облаштуванням офісу. Можливість працювати в зручний час або віддалено.
- Баланс Роботи та Особистого Життя: додаткові вихідні дні, відпустка, відгули. Програми з підтримки здоров'я, медичне страхування.
- Відчуття Причетності: участь у важливих для компанії рішеннях, регулярне інформування співробітників про стан справ в компанії.
- Індивідуальні та групові досягнення: нагороди за досягнення поставлених цілей, перемоги в конкурсах, визнання в колективі.

Використання нематеріальних стимулів може суттєво підвищити мотивацію та задоволеність працівників, сприяючи зростанню їх продуктивності та лояльності до компанії.

## Приклади Конкретних Нематеріальних Стимулів

1. Гнучкий графік: можливість працювати з дому один-два дні на тиждень.
2. Публічне визнання: оголошення на корпоративних зустрічах про досягнення працівника, публікація новини в корпоративному журналі.
3. Організація заходів: проведення корпоративних свят, спортивних змагань, виїзних тренінгів.
4. Розвиток навичок: оплата участі у професійних конференціях, курсах підвищення кваліфікації.
5. Менторська програма: призначення наставника для молодих співробітників для підтримки та розвитку.

Використання нематеріальних стимулів може суттєво підвищити мотивацію та задоволеність працівників, сприяючи зростанню їх продуктивності та лояльності до компанії.

**2. Матеріальні стимули.** Матеріальні стимули - це мотиваційні методи які пов'язані з матеріальними або фінансовими вигодами. Їх надають працівникам заради підвищення продуктивності, лояльності та залученості до компанії. Ось декілька важливих типів матеріальних стимулів:

- Заробітна плата [19]: фіксована заробітна плата, премії, бонуси, комісійні, доплати за переврядження, додаткова оплата за переробки, святкові та вихідні дні тощо.
- Матеріальні надбавки: надбавки за високі результати, надбавки за вислугу років, страхові виплати, пенсійні внески, компенсації за шкоду тощо.

- Заохочувальні Програми: виплати, які залежать від обсягів продажів або виконаної роботи, нагороди за тривалу працю в компанії.
- Додаткові Виплати: додаткові виплати за роботу понад встановлений робочий час, забезпечення оплачуваних відпусток та лікарняних днів.
- Пільги та Додаткові Вигоди: відшкодування витрат на проїзд до місця роботи, безкоштовне харчування або субсидовані обіди в офісі.
- Програми Нагород та Подарунки: сертифікати на покупки в магазинах або на послуги, цінні подарунки такі як: техніка, гаджети, товари для дому.
- Відшкодування Витрат: відшкодування витрат на професійне навчання, курси підвищення кваліфікації, покриття витрат на поїздки у службових справах.

### **Приклади Конкретних Матеріальних Стимулів**

1. Оплачувані відпустки: додаткові дні відпустки за вислугу років або за особливі заслуги.
2. Бонусна система: щоквартальні або щорічні бонуси за виконання планових показників.
3. Соціальні виплати: допомога при народженні дитини, виплати на весілля тощо.
4. Медичне страхування: повне або часткове покриття витрат на медичні послуги для працівників та їхніх сімей.
5. Корпоративні заходи: організація оплачуваних відпусток для працівників та їхніх родин, поїздки на відпочинок.

Матеріальні стимули є важливим інструментом для залучення та утримання талановитих співробітників, сприяють підвищенню їхньої мотивації та продуктивності. Вони допомагають створити

конкурентоспроможне робоче середовище і демонструють турботу компанії про своїх працівників.

**3. Соціальні стимули.** Соціальні стимули - це також мотиваційний метод який спрямований на задоволення соціальних потреб працівників підприємства. Це взаємодія, визнання в колективі, підтримка та відчуття приналежності. Вони гарно сприяють розвитку корпоративної культури та створенню позитивного робочого середовища. Ось декілька важливих соціальних стимулів

- Інтеграція в колектив: створення комфортного та дружнього колективу, спілкування та взаємодія з колегами.
- Людський фактор: відносини з керівництвом, дружні стосунки з колегами, підтримка та допомога від керівництва та колег.
- Визнання та підтримка в колективі: вручення почесних грамот, нагород, кубків за видатні результати в роботі. Також похвала і відзначення досягнень співробітників під час загальних зборів або через внутрішні корпоративні канали.
- Корпоративні Застосування: організація свят, вечірок, спортивних заходів, святкування днів народження співробітників, ювілеїв компанії, професійних свят.
- Підтримка Розвитку та Взаємодії: залучення співробітників до спільної роботи над проектами, що сприяє формуванню командного духу, створення програм наставництва, де досвідчені співробітники допомагають новачкам освоїтися і розвиватися.
- Залучення до Прийняття Рішень: ключення працівників у процес прийняття важливих для компанії рішень, що підвищує їхню

залученість і відповідальність, регулярне проведення опитувань для з'ясування думок та пропозицій співробітників.

- Внутрішня Комунікація: регулярні зустрічі з керівництвом компанії, де працівники можуть поставити питання та отримати відповіді, регулярні випуски новин про події в компанії, досягнення працівників, плани на майбутнє.

Приклади Конкретних Соціальних Стимулів

1. Публічне визнання: оголошення найкращих працівників місяця або кварталу з урочистим врученням дипломів.
2. Корпоративні заходи: щорічні корпоративні виїзди на природу, спільні святкові вечери, спортивні змагання між відділами.
3. Менторські програми: призначення наставників для нових співробітників, організація регулярних зустрічей для обговорення прогресу.
4. Залучення до прийняття рішень: створення робочих груп для розробки нових продуктів або вдосконалення існуючих процесів.
5. Гнучкий графік роботи: можливість працювати з дому кілька днів на тиждень або мати гнучкий початок і кінець робочого дня.

Соціальні стимули [11] допомагають створити сприятливу атмосферу в колективі, підвищують рівень довіри та взаємодії між працівниками, сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку. Це важливий інструмент для підтримки мотивації та задоволеності працівників.

**Потреби та цілі.** Потреби та цілі в контексті мотивації праці визначають напрямок і стимули для працівника, спонукаючи його до активної діяльності та досягнення результатів.

Потреби та цілі працівника взаємозв'язані і визначають його мотивацію до праці. Задоволення особистих потреб та досягнення

особистих та професійних цілей сприяють підвищенню мотивації працівника та його продуктивності.

В той же час, досягнення цілей підприємства може бути результатом колективної діяльності працівників, які мають однакові цілі та спільні завдання.

#### 1. Потреби:

- Фізіологічні потреби: Це основні потреби, такі як їжа, вода, одяг, житло, які необхідні для фізіологічного виживання людини.
- Потреби в безпеці: Людина відчуває потребу в захисті від небезпеки, в стабільності та безпеці свого життя.
- Соціальні потреби: Це потреба відчувати себе прийнятним, бути включеним у соціальну групу, мати близькі відносини з іншими людьми.
- Потреби в увазі: Людина потребує визнання, поваги та відчуття своєї важливості для інших.
- Самореалізаційні потреби: Це потреба розвивати свій потенціал, досягати особистих та професійних цілей, самореалізовуватися у різних сферах життя.

#### 2. Цілі:

- Особисті цілі: Це цілі, які ставить перед собою сам працівник, такі як професійний розвиток, кар'єрне зростання, підвищення фахової кваліфікації тощо.
- Організаційні цілі: Цілі, які визначені організацією або підприємством, такі як збільшення прибутку, підвищення продуктивності, підвищення рівня задоволеності клієнтів тощо.

Цілі та потреби взаємозв'язані між собою та визначають мотивацію працівника до праці. Задоволення особистих потреб і досягнення професійних та особистих цілей допомагають підвищенню мотивації працівника та його ефективності в тій чи іншій сфері діяльності. В цей самий час досягнення цілей бізнесу може бути результатом колективної діяльності працівників, у яких є спільні цілі та завдання.

**Емоції та почуття.** Емоції та почуття грають доволі важливу роль у мотивації робітників підприємства. Вони впливають на мотивацію, настрій та енергію. Дані фактори працівник вкладає у виконання своїх обов'язків.

Почуття та емоції можуть бути як негативними, так і позитивними. Вони мають суттєвий вплив на результати та продуктивність працівників.

1. Негативні емоції та почуття: Негативні емоції та почуття можуть значно погіршити мотивацію працівників і вплинути на їхню продуктивність та результативність. Врахування цих аспектів допомагає підприємствам створити стратегії управління, спрямовані на зменшення негативних впливів та підвищення рівня задоволення працівників. Ось деякі негативні емоції та почуття, які можуть впливати на мотивацію працівників.
  - Стрес: Перевантаженість роботою, термінові завдання та велика відповідальність можуть викликати стрес. Також Невпевненість у власних здібностях та невизначеність у виконанні завдань також можуть призвести до стресу.
  - Втома: Монотонна або надто важка робота може викликати відчуття втоми та втрати енергії. Також Невідповідність робочого навантаження індивідуальним можливостям та ресурсам також може спричиняти втому.
  - Роздратування: Невдачі, конфлікти на роботі або несправедливе ставлення може викликати роздратування та негативні емоції. Також

відчуття неприйняття, відхилення або несправедливості також може викликати роздратування.

- Втрата інтересу: Монотонна робота або відчуття відсутності цікавості може призвести до втрати інтересу та мотивації до виконання завдань. Відчуття неприйняття, відхилення або несправедливості також може викликати роздратування.
- Невпевненість та тривога: Відчуття непевненості, тривоги або страху перед невідомим може перешкоджати ефективній роботі та призводити до втрати мотивації. Невизначеність щодо майбутньої кар'єри або перспектив може також викликати тривогу та непевненість.

## 2. Позитивні емоції та почуття:

- Задоволення: Людина відчуває задоволення від виконання роботи, коли вона відчуває, що її діяльність важлива і приносить результати.
- Радість: Успіхи, визнання, досягнення цілей сприяють почуттю радості та задоволення.
- Інтерес: Цікава та захоплююча робота може викликати інтерес та бажання досліджувати нові можливості та розвиватися.

## **Очікування та перспективи.**

Очікування та перспективи працівників стосуються подальших планів на рахунок розвитку кар'єри, умов праці та особистого зростання в компанії. Вони впливають на лояльності до організації, рівень мотивації, задоволеності роботою та лояльності до організації. Розуміння цих очікувань і надання перспектив для працівників є важливим аспектом управління персоналом. [9]

Очікування працівників — це їхні надії та вимоги щодо різних аспектів роботи та професійного життя в компанії. Ці очікування можуть впливати на рівень мотивації, продуктивності та задоволеності роботою. Основні категоріями очікувань працівників являються: Кар'єрне зростання, професійний розвиток робочі умови, баланс особистого життя і роботи, соціальні взаємини, фінансові очікування, стабільність та безпека соціальні взаємини, підтримка та зворотній зв'язок.

Кар'єрне зростання [12] є однією з найважливіших складових мотивації та задоволеності працівників. Воно включає процеси підвищення на посаді, розвитку професійних навичок та збільшення відповідальності. Розглянемо основні аспекти кар'єрного зростання та способи, якими компанії можуть підтримувати цей процес: підвищення на посаді, збільшення відповідальності, розвиток професійних навичок.

Підвищення по посаді складає з себе вертикальне та горизонтальне зростання.

#### 1. Вертикальне зростання.

- Перехід на керівні посади. Це один з видів кар'єрного зростання працівників. Він передбачає в собі підвищення статусу та збільшення відповідальності і обов'язків. Дані посади потребують розвитку специфічних якостей та навичок які тим, чи іншим образом відрізняються від навичок рядових співробітників.
- Просування по службові драбині. Це процес поступового підвищення працівника підприємства на більш високі штатні (і не тільки) посади. Це дуже важливий показник який впливає на мотивацію працівників і їх задоволеність роботою.

#### 2. Горизонтальне зростання

- Зміна напрямків діяльності. Є можливість перейти з одного відділа в інший, де тебе будуть очікувати інші обов'язки та умови праці. Також буде можливість переходити на інші внутрішні проекти компанії, до яких доступ є лиш у високопоставлених співробітників.
- Розширення обов'язків у поточній посаді. Підвищення в посаді включає у собі виконання нових обов'язків, функцій або освоєння нових компетенцій. Дані аспекти підвищують професійний рівень та рівень відповідальності.

Також більшість працівників в очікуванні від праці на тому чи іншому підприємстві професійний розвиток. Професійний розвиток є найважливішим фактором у розвитку успішної та довгострокової кар'єри в організації. Даний фактор включає в собі постійне покращення навичок, знань та компетенцій працівників. Розглянемо кілька основних аспектів професійного розвитку, значення професійного розвитку та що може дати компанія для цього процесу.

### **Основними аспектами професійного розвитку являються:**

1. Розвиток специфічних навичок.
  - М'які навички (soft skills): розвиток комунікативних, лідерських, організаційних та інших навичок, які сприяють ефективній роботі.
  - Технічні навички: вдосконалення технічних компетенцій, необхідних для виконання професійних обов'язків.
2. Підвищення кваліфікації та навчання [21].
  - Самостійне навчання: використання онлайн-курсів, книг, статей для самонавчання.

- Формальна освіта: участь у курсах, семінарах, тренінгах та отримання додаткових сертифікатів.

### 3. Коучинг та наставництво.

- Коучинг: індивідуальні сесії з коучем для обговорення кар'єрних цілей та шляхів їх досягнення.
- Наставництво: отримання підтримки та порад від більш досвідчених колег або керівників. [14]

### 4. Практичний досвід.

- Ротація посад: можливість працювати в різних відділах або на різних посадах для розширення професійного досвіду.
- Участь у проектах: залучення до різних проектів для отримання практичного досвіду та нових знань.

Також для підтримки професійного розвитку власники організації можуть використовувати різні програми. Ось деякі з них:

#### 1. Зовнішні навчальні програми.

- Партнерство з навчальними закладами: співпраця з університетами та іншими навчальними закладами для організації спеціалізованих програм.
- Підтримка участі в зовнішніх курсах та семінарах: фінансування участі працівників у зовнішніх навчальних програмах.

#### 2. Внутрішні навчальні програми.

- Корпоративні університети: створення корпоративних навчальних центрів або університетів для постійного навчання працівників.
- Регулярні тренінги та семінари: організація внутрішніх навчальних заходів для підвищення кваліфікації працівників.

#### 3. Можливість до самонавчання.

- Бібліотеки та інформаційні ресурси: створення корпоративних бібліотек або доступу до зовнішніх інформаційних ресурсів.
- Доступ до онлайн-ресурсів: надання працівникам доступу до онлайн-курсів, електронних книг, статей.

#### 4. Оцінка та зворотній зв'язок.

- Регулярні оцінки продуктивності: компанія займається проведенням регулярних оцінок результатів роботи працівників на основі встановлених критеріїв. Звісно за підвищенні оцінки можна отримати бонуси і іншу матеріальні та нематеріальні вигоди.
- Конструктивний зворотній зв'язок: Організація надає швидкий зворотній зв'язок для покращення навичок, коригування планів розвитку або для виявлення відповіді на те чи інше питання, яке появилось під час праці.

### 1.2 Огляд основних методів атестації персоналу в контексті системи мотивації праці

#### **Практичні кроки для впровадження професійного розвитку.**

Для впровадження ефективних програм професійного розвитку потребує чіткої стратегії та комплексного підходу з боку організації. Оцінка потреб у навчанні, створення можливостей для практичного досвіду, розробка навчальних програм, зворотній зв'язок та наставництво являються важливими кроками у впровадженні професійного розвитку.

Оцінка потреб у навчанні.

#### 1. Аналіз поточних компетенцій та навичок.

Проведення оцінки поточних навичок та компетенцій працівників за допомогою різних інструментів, таких як опитування, інтерв'ю та

спостереження, дозволяє визначити рівень підготовки та виявити прогалини у знаннях та навичках. Це дає змогу зрозуміти, які області потребують вдосконалення і на що варто звернути увагу при розробці навчальних програм.

## 2. Залучення працівників до прогресу оцінки.

Даний аспект є важливим етапом, оскільки це дозволяє врахувати їхні особисті інтереси та кар'єрні цілі. Під час обговорень з працівниками важливо з'ясувати їхні очікування від професійного розвитку, а також отримати їхні пропозиції щодо бажаних напрямків навчання. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників та їхньої залученості до процесу навчання.

## 3. Визначення потреби у навчанні.

На основі отриманих даних аналізу формується конкретне розуміння потреб у навчанні. Визначаються конкретні навички та знання, які потрібно вдосконалити або набути. Відповідно до цього утворюються цілі навчання, які відповідають стратегії компанії та вимогам ринку, забезпечуючи таким чином відповідність професійного розвитку працівників актуальним викликам та можливостям.

## Створення Можливостей для Практичного Досвіду.

### 1. Ротація посад.

Впровадження програм ротації посад дозволяє працівникам працювати в різних відділах або на різних ролях, що допомагає розширити їхній професійний досвід та знання. Така ротація сприяє розвитку універсальних навичок та кращому розумінню роботи компанії в цілому.

Важливо розробити план ротації, який враховує інтереси та кар'єрні цілі працівників, щоб забезпечити максимальну ефективність цього процесу.

## 2. Проектна Робота.

Залучення працівників до участі в різних проектах дозволяє їм здобувати нові навички та практичний досвід, а також краще розуміти процеси і виклики, з якими стикається компанія. Проекти можуть бути Багатофункціональними, що сприяє обміну знаннями та підвищенню координації між різними відділами.

## 3. Практики та стажування

Організація стажувань та практик для молодих спеціалістів і студентів створює можливості для набуття практичного досвіду та підготовки майбутніх працівників. Такі програми можуть включати не лише ознайомлення з роботою компанії, але й виконання конкретних завдань під керівництвом досвідчених працівників, що сприяє швидкому навчанню та адаптації.

### Розробка навчальних програм.

#### 1. Співпраця з зовнішніми навчальними закладами.

Налагодження співпраці з університетами, тренінговими компаніями та іншими навчальними закладами дає змогу компанії використовувати зовнішні ресурси для підвищення кваліфікації працівників. Це може включати участь у спеціалізованих курсах, семінарах та конференціях, які відповідають конкретним потребам і стратегічним цілям компанії. Така співпраця також може сприяти залученню найкращих практик та новітніх знань у відповідній галузі.

#### 2. Онлайн- навчання та самоосвіта.

Надання працівникам підприємства доступу до онлайн-платформ, таких як LinkedIn Learning, Coursera та Udemy, створює можливості для самостійного навчання та професійного розвитку. Працівники можуть обирати курси, які відповідають їхнім потребам та інтересам, і навчатися у зручний для них час. Організація також може підтримувати ініціативу працівників до самоосвіти, надаючи їм необхідні ресурси, фінансові бонуси та час для навчання.

### 3. Створення внутрішніх навчальних програм.

Розробка внутрішніх навчальних програм базується на виявлених потребах у навчанні та включає тренінги, семінари і майстер-класи, організовані всередині компанії. Для проведення таких заходів можна залучати внутрішніх експертів, які мають глибоке розуміння специфіки роботи компанії та її процесів. Це дозволяє працівникам отримати цінні знання та навички, релевантні їхній щоденній роботі.

## Оцінка та зворотній зв'язок

### 1. Конструктивний зворотній зв'язок.

Даний зв'язок надається співробітникам враховуючи їх результати та оцінки продуктивності. Конструктивний зв'язок містить певні приклади і рекомендації які націлені на покращення роботи та розвивання професійних навичок. Зворотній зв'язок повинен бути чітким та направлений на підтримку працівника. Даний зв'язок повинен допомагати йому зрозуміти свої слабкі та сильні сторони.

### 2. Моніторинг та вимірювання результатів.

Даний аспект є важливим заради оцінки продуктивності співробітників. Моніторинг включає в собі аналіз таких показників як: Досягнення

кар'єрних цілей, рівень задоволеності та підвищення продуктивності. Регулярний моніторинг дозволяє доволі вчасно виявити проблеми працівників та вдосконалення програм навчання, які забезпечують їх відповідність до потреб працівників та компанії.

### 3. Регулярні оцінки продуктивності.

Оцінки продуктивності які проходять регулярно, проводяться на основі чітких визначених критеріїв оцінювання, такі як ключові показники продуктивності (KPI). Дані оцінки дозволяють керівництву оцінити персонал, дізнатись рівень виконання завдань кожного працівника та дізнатись область діяльності, які потребують вдосконалення заради більшої продуктивності та розвиток професійних навичок. Регулярність оцінок надає постійний моніторинг процесу співробітників та дає можливість завчасно вносити потрібні корективи.

Це дозволяє робітникам краще орієнтуватись у своїх можливостях та перспективних шляхах розвитку як і власного, так і в межах компанії.

## 1.3 Теорії мотивації

### Теоретичні підходи до вивчення мотивації

Мотивація є ключовим фактором у визначенні продуктивності та ефективності співробітників у будь-якій організації.

Коли менеджери розуміють, що спонукає людей працювати, вони можуть створити умови, які сприятимуть задоволенню роботою та досягненню цілей організації.

Протягом десятиліть дослідники розробили різноманітні теоретичні підходи [27] до вивчення мотивації, кожен з яких пропонує унікальне бачення мотивів і стимулів, які спонукають працівників до дій.

У цьому розділі розглядаються основні теорії мотивації, такі як теорія Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікування Блума, теорія справедливості Адамса та теорія Макклелланда.

Кожна з цих теорій надає цінні інструменти для розуміння та покращення мотивації працівників в організаціях.

## 1. Теорія Маслоу

Теорія Маслоу [1], також відома як ієрархія потреб Маслоу, стверджує, що люди задовольняють свої потреби в певному порядку, від основних фізіологічних потреб до потреб самореалізації. (додаток 1.1)

Він складається з п'яти рівнів, кожен з яких представляє певний тип потреби.

Перший рівень - це фізіологічні потреби, які включають найосновніші потреби людини для виживання, такі як їжа, вода, повітря та житло. Якщо ці потреби не задоволені, людина не зможе зосередитися на інших потребах.

Другий рівень — це потреби безпеки, які стосуються бажання людини почуватися захищеною від фізичних та економічних загроз. До них належать стабільність роботи, наявність економічних ресурсів, здоров'я та захист від небезпек.

Третій рівень - це Соціальні потреби, які включають потребу в любові, членстві в групі та дружбі. Люди прагнуть соціальної взаємодії та хочуть бути частиною сімей, команд та інших соціальних груп.

Четвертий рівень — це Потреба схвалення, яка стосується потреби в самоповазі, статусі та схваленні з боку інших. Щоб досягти успіху, люди прагнуть бути визнаними та поважаними в суспільстві та серед однолітків.

П'ятий і найвищий рівень - це прагнення до самореалізації, яке включає прагнення до самовираження, творчості, розвитку своїх здібностей і використання свого потенціалу. На цьому рівні людина прагне реалізувати свої таланти і здібності.

Теорія Маслоу передбачає, що люди не просунуться до задоволення потреб. Це означає, що людина може повною мірою задовольнити соціальні потреби, потреби у визнанні та самореалізації лише після задоволення фізіологічних потреб і потреб у безпеці.

## 2. Теорія Герцберга

Звичайно, давайте розглянемо теорію Герцберга [2] ближче і заглибимося в кожен аспект.

Основні описи теорії Герцберга Герцберг досліджував фактори, які впливають на мотивацію та задоволеність працівників роботою, і що ці фактори були Мотиваційні (або мотивуючі) фактори та гігієна Ми виявили, що фактори (або фактори здоров'я) можна розділити на два категорії. (додаток 1.2)

1. Мотивуючі фактори Мотивуючі фактори безпосередньо пов'язані з характером самої роботи та призводять до підвищення задоволеності роботою та мотивації працівників.

- Результати: Співробітники відчують задоволення від своєї роботи, коли досягають цілей, вирішують складні завдання або завершують проекти.

Це підвищує їх мотивацію та продуктивність.

- Визнання: Похвала та визнання з боку керівництва та колег є важливою мотивацією. Це може бути офіційне визнання (наприклад, призи та нагороди) або неофіційне визнання (усне визнання).

- Самоактуалізація: Можливість подальшого розвитку своїх умінь і навичок є важливим мотивуючим фактором. Співробітники, які відчують, що ростуть і професійно розвиваються, як правило, задоволені своєю роботою.
- Відповідальність: Надання працівникам відповідальності та самостійності в роботі підвищує мотивацію. Відчуття контролю над своєю роботою та рішеннями підвищує ваше задоволення.
- Підвищення по службі: Професійний розвиток і можливості просування є важливими мотиваторами. Співробітники, які відчують, що мають перспективи зростання, будуть більше зацікавлені у своїй роботі.
- Сама робота: Задоволеність самою роботою, її змістом і процесом її виконання є важливими мотивуючими факторами. Це може бути цікава та різноманітна робота, яка надихне ваших співробітників.

2. Фактори гігієни Фактори гігієни стосуються контексту роботи, а не змісту роботи.

Це не призводить до підвищення мотивації, але її відсутність може призвести до незадоволення.

До них відносяться: - Нарахування заробітної плати: Розмір і своєчасність виплат. Хоча зарплата є важливим фактором, підвищення не обов'язково підвищує мотивацію, а низька зарплата може призвести до незадоволення.

– Корпоративна політика: Корпоративна політика та практика управління. Чіткі, справедливі та прості для розуміння правила сприяють створенню позитивного робочого середовища.

- Умови праці: Фізико-технічні умови робочого місця. Комфортні умови праці знижують ризик незадоволеності.

– Міжособистісні стосунки: стосунки з колегами, підлеглими та керівництвом. Хороші стосунки на роботі призводять до загального задоволення.

- Безпека роботи: Гарантія безпеки роботи та безпеки роботи. Незахищеність або загроза безробіття можуть призвести до значного незадоволення.

- Статус: Статус і престиж, наданий офісу. Почуття приналежності до певного соціального статусу може впливати на загальну задоволеність роботою.

Застосування теорії на практиці Щоб підвищити мотивацію співробітників, компанії повинні зосередитися на покращенні факторів мотивації.

Наприклад: – надає можливості професійного розвитку та навчання.

– Визнання продуктивності співробітників через нагороди та подяки.

– Залучайте співробітників до прийняття рішень і дайте їм більше відповідальності.

- Створюйте цікаві та різноманітні робочі завдання. Водночас важливо звернути увагу на належний рівень гігієнічних факторів, щоб уникнути скарг.

- Забезпечити справедливу та конкурентоспроможну оплату праці.

– Забезпечити комфортні та безпечні умови праці.

– Впровадьте чітку та чесну політику.

– Створіть дружню та сприятливу атмосферу на робочому місці.

Критика теорії Герцберга Хоча теорія Герцберга є впливовою, вона також має своїх противників.

Деякі з них вказують на такі аспекти: - Чіткість у розмежуванні факторів:

У деяких випадках мотиваційні та гігієнічні фактори важко чітко відокремити, оскільки вони можуть по-різному впливати на різних працівників.

– Ситуаційні відмінності: Фактори мотивації та задоволеності змінюються залежно від культурних, організаційних та індивідуальних особливостей.

– Методологічна примітка: Деякі критики стверджують, що метод дослідження Герцберга (інтерв'ю) може мати суб'єктивну упередженість.

Висновок: Двохфакторна теорія Герцберга дає цінне розуміння причин мотивації та невдоволення працівників.

Використовуючи ці знання, компанії можуть створювати середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

### Теорія справедливості Адамса

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса [4], сформульована в 1963 році, пояснює, як працівники оцінюють свою власну роботу та винагороди, порівнюючи їх із роботою та винагородами інших.

Це соціально-психологічна теорія, яка підкреслює важливість сприйняття справедливості в робочому середовищі. (додаток 1.3)

### Основні положення теорії справедливості Адамса

1. Справедливість як основа мотивації: - За Адамсом, працівники прагнуть справедливості у своїх відносинах обміну з роботодавцями. Вони порівнюють свої зусилля та винагороду з зусиллями інших працівників.
2. Порівняння інвестицій і винагороди: - Співробітники оцінюють співвідношення інвестицій (вхід) до компенсації (вихід). Інвестиції

включають такі фактори, як час, зусилля, навчання, навички, досвід і відповідальність.

Компенсація включає заробітну плату, пільги, визнання, можливості кар'єрного зростання, соціальні привілеї тощо.

3. Референтна група: - Співробітник порівнює віддачу від інвестицій із співвідношенням референтної групи. Це може бути колега, співробітник іншої компанії або ваш власний минулий досвід.
4. Справедливість і невдоволення: - Працівники будуть задоволені, якщо відчують, що їхні інвестиції справедливі порівняно з іншими працівниками. Якщо ви відчуваєте, що ваші зусилля не винагороджуються (несправедливо) порівняно з іншими, ви будете відчувати незадоволення та нервування.
5. Реакція на шахрайство: - Коли співробітники зазнають шахрайства, вони можуть реагувати різними способами: - Зменшення інвестицій: Зменшити зусилля, знизити якість своєї роботи або заощадити час.
  - Підвищення зарплати: Прохання про підвищення зарплати або інших переваг.
  - Зміна сприйняття: Змініть уявлення про інвестиції та винагороди, щоб відновити відчуття справедливості.
  - Змінити контрольну групу: Порівняйте себе з іншими співробітниками або групами.
  - Звільнення: У крайніх випадках, якщо працівники не можуть розвинути почуття справедливості, вони можуть вирішити залишити організацію.

Застосування теорії в управлінні

1. Розробка справедливої системи винагороди: - Роботодавці повинні розробити справедливу систему винагороди, яка враховує внески працівників та їх продуктивність.

2. Прозорість і комунікація: - Важливо мати прозорість у процесі компенсації та чітко повідомляти про політику компанії.

Це допомагає зменшити сприйняття несправедливості.

3. Моніторинг задоволеності працівників: - Періодичні опитування задоволеності працівників допомагають виявити відчуту несправедливість і вчасно вжити заходів для її усунення.

4. Розвиток кар'єри та навчання: – Надання можливостей для професійного розвитку та навчання збільшує сприйняту віддачу від інвестицій і врівноважує відчуття справедливості. Критика теорії Теорія справедливості Адамса мала вплив, але її також критикували.

1. Суб'єктивність сприйняття: - Справедливість є суб'єктивним поняттям, і різні працівники можуть мати різні погляди на те, що є справедливим.

2. Вплив зовнішніх факторів: - Ця теорія не враховує вплив зовнішніх факторів, таких як економічні умови та умови ринку праці, які можуть впливати на сприйняття справедливості.

3. Індивідуальні відмінності: – Чутливість до несправедливості відрізняється від людини до людини, і те, що викликає незадоволення в одного працівника, не обов'язково вплине на інших працівників.

Висновок Теорія справедливості Адамса дає важливе розуміння того, як сприйняття справедливості впливає на мотивацію та поведінку працівників. Використовуючи ці знання, компанії можуть створювати

більш справедливі системи винагороди та підтримувати високу мотивацію та задоволеність співробітників.

Теорія очікувань Врума.

Теорія очікування Врума [3] Теорія очікування Врума була розроблена Віктором Врумом у 1964 році та є однією з найвпливовіших мотиваційних моделей в організаційному контексті.

Ця теорія припускає, що співробітники мотивовані, коли вони вірять, що їхні зусилля принесуть бажані результати і що ці результати забезпечать цінну винагороду. (додаток 1.4)

Основні компоненти теорії очікування Врума:

1. Очікуваність: Співробітник вірить, що прикладені зусилля призведуть до певного рівня виконання завдання. Іншими словами, працівники оцінюють, наскільки їхні зусилля впливають на успішне виконання роботи. Якщо співробітники вірять, що більше зусиль призведе до кращих результатів, вони будуть більш мотивовані.

Очікування залежатимуть від наявності необхідних ресурсів, наявності відповідних навичок та адміністративної підтримки.

2. Інструментальність: Це віра працівника в те, що виконання завдання на певному рівні призведе до певної винагороди. Іншими словами, співробітники оцінюють, наскільки ефективна робота пов'язана з конкретними винагородами, такими як підвищення, премії та визнання.

Інструментальність залежить від чіткості політики винагороди, прозорості систем оцінювання та справедливості розподілу винагороди.

3. Валентність: Це значення, яке працівники надають очікуваній винагороді. Ця величина визначає, наскільки винагорода приваблива чи небажана для працівника.

Компенсація може бути матеріальною (зарплата, бонуси) або нематеріальною (визнання, кар'єрний розвиток). Коли працівники цінують винагороду, вони більш мотивовані. Взаємодія факторів Мотивація працівників визначається сукупним впливом трьох факторів: очікування, інструментальності та цінності [7].

Якщо хоча б один із компонентів низький, загальна мотивація буде низькою. Наприклад, працівник може вірити, що його чи її зусилля приведуть до високого рівня продуктивності (високі очікування) і що ця продуктивність буде винагороджена (висока інструментальність), але якщо винагорода не має для нього жодної цінності (висока (низька) ), мотивація може бути низькою.

Таким чином, теорія очікування Врума стверджує, що важливо створити ситуацію, в якій працівники чітко розуміють взаємозв'язок між зусиллями, продуктивністю та винагородами, а також переконатися, що винагороди є значущими для працівників. Це сприяє підвищенню мотивації та ефективності на роботі.

Теорія задоволеності потреб МакКлелланда

Теорія задоволення потреб МакКлелланда [5] була розроблена Девідом МакКлелландом у 1960-х роках і зосереджена на трьох основних потребах, які мотивують людей: потребі досягнення, потребі влади та потребі приналежності. Ця теорія припускає, що різні люди мають різні основні потреби і що ці потреби впливають на їх поведінку та мотивацію на роботі. (додаток 1.5)

Основні компоненти теорії МакКлелланда:

1. Потреба в досягненнях (nAch): - Люди з високою потребою в досягненнях прагнуть досягти високих результатів і ставлять амбітні цілі. Вони віддають перевагу роботі, яка передбачає особисту відповідальність і

вимагає високих стандартів продуктивності. Цим співробітникам подобається бачити результати своїх зусиль і отримувати конкретні відгуки.

- Вони часто вибирають завдання середньої складності, тому що їх не влаштовують завдання низької складності, а завдання високої складності несуть ризик провалу.

2. Потреба влади (nPow): – Люди з високою потребою влади прагнуть контролювати інших і впливати на їхню поведінку. Їм подобається керівна роль і вони віддають перевагу ситуаціям, коли вони можуть використовувати свій вплив для досягнення організаційних або особистих цілей.

– Існує два типи прагнень влади: індивідуалізовані та соціалізовані.

Прагнення до особистої влади спрямоване на індивідуальну вигоду та контроль, тоді як прагнення до соціалізованої влади спрямоване на досягнення групових цілей та інтересів організації.

3. Потреба в приналежності (nAff): - Люди з високою потребою в приналежності прагнуть дружніх і гармонійних стосунків з іншими. Вони цінують соціальну взаємодію та почуття приналежності до групи. Ці співробітники прагнуть отримати підтримку та визнання з боку колег і керівництва.

– Вам подобається командна робота та робоче середовище, яке наголошує на співпраці та взаєморозумінні. Для них важливо відчувати себе частиною спільноти та мати хороші стосунки з іншими людьми.

Застосування теорії в організаціях Теорія МакКлелланда має важливе практичне застосування для менеджерів і керівників організацій.

Розуміння спільних потреб ваших співробітників може допомогти вам ефективніше мотивувати вашу команду:

1. Надання чітких цілей і зворотний зв'язок щодо виконання завдань є важливим для співробітників, які очікують високої продуктивності. Також має сенс давати їм завдання, які можуть розвинути їхні професійні навички та підвищити рівень відповідальності.

2. Працівникам, які жадають влади, слід надати можливості для лідерства та впливу. Вони можуть ефективно працювати на керівних посадах і ролях, де їхній вплив сприяє досягненню цілей організації.

3. Для працівників, які відчують причетність, важливо створити сприятливе робоче середовище, де вони можуть спілкуватися з колегами та відчувати підтримку. Командна робота та соціальні заходи допомагають задовольнити потреби дітей та підвищити мотивацію.

Таким чином, теорія задоволення потреб Макклелланда допомагає компаніям зрозуміти та використовувати індивідуальні мотиваційні потреби працівників для досягнення кращих результатів і підвищення задоволеності роботою.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП Лі М. І. «7-ВА»

Звісно на підприємстві “7-ba” так як і на будь-якому іншому присутня система стимулювання. Тут застосовуються як матеріальні так і нематеріальні види мотивації стимулювання праці [6].

Матеріальні Види мотивації застосовуються майже для всіх працівників, а саме: повари, Адміністратор, кур'єр.

Звісно у кожного з них є ставка в розмірі 750 гривень, але бонусні кошти для кожного зачисляється по різному і з певними умовами

Кожного дня на зміні 1 адміністратор, два повара та один кур'єр, загалом працівників є 8.

Поварі отримують свої кошти від виготовленої продукції. Піцайоли отримують 5 гривень з однієї піци, а сушисти 7 гривень з ролу, та 15 грн з сету. В залежності від замовлень бонусні гроші кожного дня будуть різні. Дані бонусні кошти працівник зможе отримати в кінці робочої зміни, що являється великим плюсом, та після того як сума каси за день перевищує 4 тисячі гривень. Звісно Якщо каса не набралась, або не вистачило хоча б гривні, то бонуси повара не отримують. Також якщо всю або більшу частину зробив один працівник, а інший зробив мінімум 1 замовлення, то він отримуватиме лише за 1 одне замовлення.

Це доволі хороший вид нематеріальної стимуляції. Доволі ефективний такий метод при великій кількості замовлень, на святах та тощо. В середньому поварі отримують від 100 до 300 бонусних коштів.

Адміністратори отримують бонусні кошти вже по зовсім іншому методу ніж поварі. Тобто вони отримують не від кількості чеків та замовлень, а від заробленої каси під час робочого дня. Бонуси починають рахуватись від 9 тисяч гривень по 50 гривень за кожен наступну тисячу. Тобто якщо каса складатиме 14.950 гривень, то адміністратор отримуватиме 250 гривень бонусних коштів, а якщо каса складатиме 9.999 гривень, то адміністратор взагалі нічого не отримуватиме. Даний вид мотивації є доволі не ефективним для адміністраторів, так як каса здебільшого складає менше 10 тисяч і бонусів вони отримують відносно менше ніж поварі. В середньому вони отримують бонуси від 0 до 250 бонусних коштів.

Кур'єри отримують бонусні кошти за проїжджений кілометраж від початку робочої зміни, доки не приїде до дому, так як кур'єр в кінці робочої зміни розвозить працівників по домах. Він отримує 6 гривень за

кілометр для компенсації пального та 20 гривень за кожне замовлення. Звісно тут є певні умови, кур'єр зможе отримати гроші за замовлення лише після 10 замовлень доставок. В іншому випадку бонуси анулюються. В середньому вони отримують від 200 до 300 грн

За кілометраж який проїхав кур'єр кошти видаються в будь якому випадку та без будь яких умов. Це не враховується до бонусних коштів, так як це компенсація витраченого пального.

Працівники	Ставка	Середній бонусні кошти	Витрачені кошти на бонуси 1 місяць	Використані кошти на зарплату з бонусами
Два повара	1500	400 грн	12.000 грн	57.000 грн
Адміністратори	750	125 грн	3.750 грн	26.250 грн
Кур'єр	750	250 грн	7.500	30.000 грн
Разом	3000 грн в д.	775 грн в день	23.250 грн	113.250 грн

Таблиця 2.1

В місяць на видачу зарплати та бонусних коштів використовується в середньому 113.250 гривень з яких 90.000 це заробітня плата за ставку, а 23.250 це бонусні кошти, які виділяються на 8 працівників. Середня зарплата працівника на підприємстві складає 14.155 гривень. З яких 2905 гривень іде бонусними які працівники заробляють додатково під час робочого процесу.

Дані кошти забезпечують конкурентоспроможну заробітню плату, та мотивують працівників до ефективнішої роботи. Оцінимо середні витрати матеріальної мотивації підприємства

Термін	Середні бон.кошти 1 працівника	На 8 працівників	Заробітня плата за ставку для 8 працівників	Заробітня плата з бонусами для 8 працівників
1 місяць	2905 грн	23250 грн	90000 грн	113250 грн
6 місяців	17430 грн	139500 грн	540000 грн	679500 грн
1 рік	34860 грн	279000 грн	1080000 грн	1359000 грн

Таблиця 2.2

Чому дана мотивація є важливою як і для працівників так і для підприємства? Вона підтримує конкурентну заробітню плату, надає плату відповідну до виготовленої продукції та виконаних робіт під час робочого дня. Якщо забрати дану мотивацію, то ставка 750 грн в день буде замалою для утримання працівників та доведеться піднімати ставку. Допустимо момент що бонусних коштів за працю немає, а ставка не 750 грн а 1000 грн в день. Також допустимо момент що працівників не 8, а 4, які працюють кожного дня

	Ставка в день	Ставка за 30д	Ставка за пів року	Ставка за рік
1 працівник	1000 грн	30000 грн	180000 грн	360000 грн
4 працівників	4000 грн	120000 грн	720000 грн	1440000 грн

Таблиця 2.3

При такій ставці підприємству в рік доведеться виплачувати 1440000 грн замість 1359000 грн. Суттєва різниця в 81000 гривень. Звісно це брались середні показники, розглянемо варіанти днів в яких заробіток по бонусам буде менший середнього

Працівники	Ставка	Сер. Бонусні кошти	Витрачені кошти на бонуси 1 місяць	Використані кошти на зарплату з бонусами
Два повара	1500	200 грн	6.000 грн	51.000 грн
Адміністратори	750	50 грн	1.500 грн	24.000 грн
Кур'єр	750	125 грн	3.750 грн	26.250 грн
Разом	3000 грн в д.	775 грн в день	11.250 грн	101.250 грн

Таблиця 2.4

Якщо порівнювати дані показники з середніми, то різниця виходить в 12.000 гривень. Звісно кожен день різний, що показники можуть бути як і вище середнього, так і нище. Тому підприємству навпаки вигідніше підтримувати дану систему бонусів, замість гарантованої ставки. Крім того це мотивує працівників до праці, так як вони бачать виганороду за свою працю яку вони можуть получить після робочої зміни.

## 2.1 Аналіз організаційної та фінансово-економічної діяльності «7-ba».

Аналіз організаційної та економічно-фінансової діяльності закладу харчування та доставки являється важливим аспектом для розуміння продуктивності його роботи, перспектив розвитку та конкурентоспроможності. 7-Ба Спеціалізується на приготуванні їжі та наданні послуг з доставки їжі. Дана галузь в теперішніх умовах являється доволі популярною та зростаючою в потребі.

Організаційна структура підприємства відіграє ключову роль, яка забезпечує продуктивну працю, координацію працівників та подальші плани підприємства.

Основні аспекти організаційної культури:

### 1. Власник підприємства.

- Власнику являється основним керівником підприємства (В окремих випадках, де підприємством керують пару людей, які викупили певну долю бізнесу). Він є відповідальним за прийняття ключових рішень, контролює фінансово-економічну діяльність та веде правильне стратегічне управління яке впливає стабільність підприємства на ринку та конкуренто спроможність. В загальному від рішень власника та його поведінки залежать дії інших працівників, які мають власну думку. Вона не завжди співпадає з думкою власника, це варто враховувати для стабільності серед персоналу.

### 2. Операційний менеджер (адміністратор).

- Операційний менеджер займається координацією щоденних обов'язків закладів доставки контролюючи персонал, ефективність праці та відповідає за всіма діями під час робочого часу. Фактично Операційний менеджер являється другою керуючою людиною після власника, так як на неї покладається велика кількість обов'язків.
  - В обов'язки адміністратора входить: контроль персоналу, контроль приготування та видачі замовлень, приймання замовлень, вирішення проблем які появились під час робочого процесу, оптимізація робочого процесу та приймання накладних товару який приїхав. Також при прийомі нових працівників саме адміністратор проводить співбесіду та оцінює потенціал майбутнього працівника.

### 3. Повари.

- Повари являються самим серцем бізнесу харчування та доставки, так як вони готують страви які замовляють люди. Вони повинні забезпечувати найбільшу якість приготування їжі, так-як саме за неї підприємство отримує гроші. При поганій якості приготуванні страв заклад може втратити своїх клієнтів та рентабельність.
  - В обов'язки поварів входить: приготування їжі за нормами компанії, підтримувати санітарні норми та стандарти зберігання харчових продуктів, приготування заготовок, підтримка чистоти робочого місця, складання списку продуктів які закінчуються та потрібні в найближчому проміжку часу та приготування штатного обіду. Також поварі можуть бути залучені до розробки нового меню/страв, або вдосконалення вже існуючих страв. Вони ідеально підходять для даної роботи, так як їм відомі аспекти та тонкощі приготування цих страв.

#### 4. Кур'єри.

- Кур'єри є основним персоналом закладу доставок, так як саме вони забезпечують своєчасну доставку замовлень клієнтів. Вони відповідають за отримання страв з кухні, транспортування та врученні клієнтам. Звісно при великій кількості замовлень кур'єр може не встигати, в такому випадку адміністратор повинен попередити клієнтів на рахунок можливого запізнення його замовлення. Крім кількості замовлень на затримку впливають: пробки в місті, технічний стан транспортного засобу та погодні умови. Тако важливих аспектом являється доброзичливість та ввічливість при спілкуванні з клієнтом, це сильно впливає на враження про заклад та залишає позитивні чи негативні емоції після доставки, тому це ввічливість до клієнтів являється дуже важливою.
  - Також при неможливості доставки заказу клієнтам по різним причинам (кур'єр в іншому кінці міста, а місце доставки відносно близько, чи поламався транспортний засіб, тощо), то операційний менеджер може за певну плату співпрацювати з службами доставки типу "Glovo", "Volt доставка" тощо. Звісно це менш вигідно ніж кур'єрська доставка від закладу, але це доволі швидке вирішення проблеми для підтримки лояльності клієнтів.

#### 5. Бухгалтер.

- Бухгалтер займається фінансовим обліком підприємства, контролює фінансові потоки, складанням звітності, управлінням витратами, виплатою зарплати та обробкою платежів. Дана особа також відповідальна за дотримання

податкового законодавства, повинна діяти в його межах та за своєчасне подання фінансової звітності.

#### 6. Маркетологи.

- Маркетологи мають дуже важливу роль в даній сфері діяльності бізнесу. Вони Відповідають за розробку та реалізацію різних маркетингових стратегій які націлені на утриманні існуючих клієнтів та залученні нових потенційних постійних клієнтів. До обов'язків маркетолога входить: Аналіз ринку сфери діяльності, аналіз конкурентів, розробка спеціальних пропозицій та акцій, створення рекламних кампаній. Для створення відео маркетологам потрібні страви які вони і будуть рекламувати, для цього повари стараються приготувати найбільш привабливу страву яка буде апетитно виглядати і зможе зацікавити клієнтів до купівлі. Також при нововведеннях в меню вони в першу чергу акцентують увагу на ті страви указуючи що страва нова, ще не було її в меню та варто спробувати.
  - Звісно це треба вміти гарно подати та змонтувати для зацікавлення клієнтів, тому серед маркетологів дуже цінуються творчі люди в яких багато ідей. За допомогою різних соціальних мереж (Facebook, Instagram, Tik Tok) вони якраз і розповсюджують дану інформацію заради більшої статистики переглядів. Звісно можна і підв'язувати рекламу страв з різними популярними трендами серед молоді за допомогою чого отримати більшу кількість переглядів.

Взаємодія між підрозділами.

Швидка та ефективна взаємодія підрозділів між собою є доволі важливим фактором для успішної та продуктивної роботи закладу харчування та доставки. Операційний менеджер та власник координують робочі процеси всіх підрозділів заради більшої ефективності. Також вони вирішують поточні питання які pojawiaються під час робочого процесу, та підтримують комунікацію з працівниками заради швидкого зворотного зв'язку.

Поварі та кур'єри тісно взаємодіють між собою. Поварі повідомляють які продукти треба докупити, так як по тим чи іншим умовам закінчились, також орієнтовний час видачі замовлень, а кур'єри указують які замовлення їм потрібні у першу чергу для складання більш-ефективного лінійного маршруту. Після доставки кур'єри повідомляють поварів орієнтовний час прибуття в заклад і під цей час поварі підлаштовуються і готують вже наступні замовлення, щоб не було довгих очікувань та затримок. У багатьох випадках їхній зв'язок проходить через операційного менеджера який якраз керує робочим процесом.

Бухгалтери у свою чергу займаються контролем фінансової стійкості, виданням зарплати працівникам, складає звітність та всі інші операції які стосуються фінансів компанії.

Маркетологи займаються створенню рекламних відео та розповсюдженню закладу в різних соціальних мережах. У більшості випадків вони придумують які страви потрібно рекламувати, так як вони, або нові, або непопулярні. Для реклами вони уточнюють у відео їхній склад, (багатьох цікавить саме склад страви, так як люди хочуть знати за які продукти платити) уточнюють ціну наголошуючи що вона акційна та показують мінімум три варіанти страв. Маркетологи взаємодіють з поварами, так як, саме поварам треба приготувати красиву та апетитну на

погляд страву. Також маркетологи опираючись на певні свята та ппори року можуть акцентувати увагу на цьому, наприклад:

- Літо хороша пора року для прогулянок на природі, а прогулянку гарно підкреслить піца/рол від “7-ба”. Замовляй безплатну доставку в будь яку частину міста!!
- Захотілось смачної піци, а на дворі непогода? Замовляй доставку від “7-ба”! Доставимо смаколики швидко та вчасно
- Не знаєш що подарити своїй коханій на день закоханих?! Подаруй апетитний сет суш від “7-ба”! Супер смачні супер-сирні!

#### Переваги та виклики організаційної структури

Переваги:

1. Гнучкість: Проста і компактна організаційна структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових ситуацій і впроваджувати інновації. Це особливо важливо в динамічному середовищі, де швидкі зміни можуть створити нові можливості для бізнесу.
2. Чіткі обов'язки: Визначені завдання для кожного співробітника забезпечують високий рівень відповідальності та продуктивності. Кожен знає свої завдання, що зменшує ймовірність плутанини та помилок на робочому місці.
3. Ефективна комунікація: Невелика кількість відділів сприяє швидкому обміну інформацією між співробітниками. Це полегшує координацію дій, вирішення поточних проблем і прийняття оперативних рішень.
4. Швидкість прийняття рішень: Менша кількість рівнів управління дозволяє швидко приймати рішення без бюрократичних

затримок. Це дозволяє нам швидко реагувати на зміни запитів клієнтів і обставин.

5. Залучення працівників: Менша структура сприяє тіснішій взаємодії між працівниками та керівництвом, підвищуючи залученість і мотивацію працівників. Співробітники відчують себе частиною команди і розуміють внесок кожного в загальний успіх.
6. Економіка: Компактна структура допомагає зменшити адміністративне навантаження на управління великою кількістю співробітників і численними відділами. Це дозволяє виділяти більше ресурсів на розвиток бізнесу та покращення послуг.
7. Прозорість процесу: Спрощена структура забезпечує більший контроль над процесом і результатами діяльності, полегшуючи виявлення та усунення недоліків у роботі. Це сприяє постійному вдосконаленню бізнес-процесів і якості обслуговування клієнтів.
8. Зручність управління людськими ресурсами: Невеликі команди полегшують координацію роботи, навчання та мотивацію співробітників. Це створює сприятливе робоче середовище, де всі співробітники отримують необхідну підтримку та розвиток.

#### Виклики:

1. Обмежені ресурси: Малі підприємства можуть мати обмежені фінансові та людські ресурси для розширення своєї діяльності та впровадження нових ініціатив. Це може обмежити можливості для інновацій і розвитку.
2. Залежність від ключового персоналу: Відсутність або відхід ключових співробітників, таких як операційні менеджери або кухарі, може мати значний вплив на стабільність і ефективність компанії. Це підвищує ризик компанії у разі кадрових змін.

3. Необхідність багатозадачності: У невеликих командах співробітники часто змушені виконувати декілька ролей одночасно, що може створити перевантаження та знизити якість роботи. Це також може вплинути на мотивацію та задоволеність працівників.
4. Обмежені можливості професійного розвитку: Через невелику кількість керівних рівнів і посад співробітники можуть мати обмежені можливості професійного розвитку та просування по службі. Це може призвести до втрати талановитих співробітників, які шукали кращих перспектив в інших компаніях.
5. Вразливість до зовнішніх факторів: малі та середні підприємства можуть бути більш вразливими до зовнішніх економічних змін, конкурентного тиску та інших чинників, які можуть вплинути на стабільність і прибутковість бізнесу. Відсутність резервів і гнучкості може призвести до серйозних фінансових проблем.
6. Обмежені можливості для розширення: Ресурси та організаційні обмеження можуть ускладнити розширення компанії, що може обмежити зростання продажів і розширення ринку. Це може затримати довгостроковий розвиток бізнесу.
7. Труднощі у впровадженні нових технологій: Малі та середні підприємства можуть мати труднощі у впровадженні нових технологій і систем автоматизації через обмежені фінансові та технологічні ресурси. Це може вплинути на конкурентоспроможність і ефективність роботи.
8. Ризик вигорання співробітників: Висока інтенсивність роботи та необхідність виконувати багато завдань одночасно може призвести до стресу та вигорання серед працівників. Це може мати негативний вплив на продуктивність і загальний моральний стан команди.

Організаційна структура ТЗ «7-ба» має як переваги, так і проблеми, які впливають на ефективність і стабільність компанії [10]. Перевагами такої структури є гнучкість, чіткість відповідальності, ефективна комунікація, швидкість прийняття рішень, висока участь співробітників, економічність, прозорість процесів, зручність в управлінні персоналом. Ці елементи допомагають нам швидко реагувати на зміни ринку, забезпечувати високу якість обслуговування та підтримувати позитивну робочу атмосферу.

Однак цей заклад також стикається з певними проблемами, зокрема: Обмежені ресурси, залежність від ключового персоналу, потреба виконувати багато завдань, обмежені можливості для професійного розвитку, вразливість до зовнішніх факторів, труднощі з впровадженням нових технологій, ризик вигорання співробітників. Ці виклики можуть обмежити можливості розвитку та розширення бізнесу та створити додаткові ризики для стабільної роботи компанії.

Загалом організаційна структура «7-ба» ефективна для малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє швидко приймати рішення та ефективно координувати роботу. Однак для подальшого зростання та розвитку компанії важливо постійно прагнути долати виклики, особливо шляхом розширення ресурсної бази, впровадження нових технологій, підтримки співробітників та подальшого розвитку професійних навичок. Це допоможе вам залишатися конкурентоспроможними та забезпечити стабільне зростання бізнесу в майбутньому.

Фінансові показники.

Аналіз економічно-фінансових показників діяльності бізнесу враховує оцінку декількох основних фінансових показників, тобто: витрати, виручка, коефіцієнт ліквідності, рентабельність та прибуток.

## 1. Витрати.

Витрати враховують всі витрати підприємства, які безпосередньо пов'язані з його операційною діяльністю. До основних категорій витрати закладу входить:

- Непрямі витрати: вартість продуктів харчування, пакування та упаковки, паливо та обслуговування транспорту.
- Непрямі витрати: оренда приміщення для підприємства, комунальні послуги, витрати на заробітну плату працівникам, витрати на маркетинг та рекламу.
- Адміністративні витрати: Витрати на управління, юридичні та бухгалтерські послуги.

Контроль витрати є важливим для забезпечення прибутковості бізнесу.

## Прибуток.

Прибуток виражається різницею між виручкою та витратами. Звісно існують декілька видів прибутку, які треба аналізувати:

- Операційний прибуток: Валовий прибуток плюс непрямі витрати. Це відображає продуктивність операційного управління.
- Валовий прибуток: різниця між виручкою та прямими витратами. Це відображає Ефективність основної діяльності підприємства.
- Чистий прибуток: Від операційного прибутку віднімаються адміністративні витрати та податки. Це відображає кінцеву фінансову ефективність підприємства.

Високий рівень прибутку безпосередньо свідчить про ефективне управління витратами і високий попит на послуги.

## Рентабельність.

Рентабельність важливий фактор в фінансових показниках підприємства. Він оцінює ефективність використаних ресурсів та його здатність до генерації прибутку. Основними аспектами являються:

- Рентабельність продажів: співвідношення чистого прибутку до виручки. Це відображає, яка частина доходу безпосередньо перетворюється в чистий прибуток.
- Рентабельність активів: співвідношення чистого прибутку безпосередньо до загальної кількості активів. Це відображає ефективність використання всіх активів підприємства.
- Рентабельність власного капіталу: Це співвідношення чистого прибутку до власного капіталу. Даний аспект відображає дохідність інвестицій власника підприємства.

Коефіцієнт ліквідності.

Даним коефіцієнтом ліквідності оцінюють здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання. Основні показники включають в себе:

- Коефіцієнт швидкої ліквідності: це співвідношення найбільш ліквідних активів підприємства до короткострокових обов'язків. Також відображає здатність підприємства швидко погашати зобов'язання без обов'язкового продажу запасів.
- Коефіцієнт поточної ліквідності: даний показник показує співвідношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Також відображає здатність покривати короткострокові зобов'язання підприємства.

Аналіз фінансових показників «7-ба» дає змогу оцінити його фінансову стійкість, ефективність роботи та потенціал подальшого розвитку. Високі продажі та прибутки свідчать про успішний бізнес, але

контроль над витратами та прибутковість є ключовими елементами сталого зростання. Коефіцієнти ліквідності є важливими для оцінки здатності компанії виконувати свої зобов'язання та мають важливе значення для підтримки фінансової стабільності.

### Конкурентоспроможність.

7-га працює в умовах високої конкуренції з доставки їжі. Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства, необхідно враховувати наступні аспекти:

1. Асортимент: Широкий асортимент страв, що задовольняє різноманітні смаки та вподобання клієнтів, є ключовим елементом конкурентоспроможності.

2. Цінова політика : Конкурентні ціни на страви дозволяють залучити більше клієнтів і збільшити кількість замовлень.

3. Рівень обслуговування : високий рівень обслуговування клієнтів , включаючи своєчасну доставку, якість їжі та доброзичливий персонал, допомагає зміцнити лояльність клієнтів і зробити повторні замовлення.

4. Маркетинг і реклама: Ефективні маркетингові кампанії та реклама можуть допомогти підвищити впізнання бренду та залучити нових клієнтів.

### SWOT-Аналіз.

Щоб отримати всебічне розуміння стану ваших транспортних операцій, варто провести SWOT-аналіз, який включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

- Сильні сторони: Висока якість їжі, швидка та своєчасна доставка, конкурентні ціни, ефективніше обслуговування клієнтів.
- Слабкі сторони: Обмежені фінансові ресурси для розширення асортименту та маркетингових кампаній залежно від погодних умов і транспортних засобів.
- Можливість: Розширюйте пропозицію продуктів харчування, запроваджуйте нові технології для оптимізації процесу доставки, розширюйте територію доставки та розвивайте партнерські програми з іншими компаніями.
- Загрози: Посилення конкуренції на ринку, зміна споживчих уподобань, економічна криза, подорожчання продуктів і палива.

Аналіз фінансових показників закладу доставки «7-ба» дозволяє оцінити його фінансову стійкість, ефективність роботи та потенціал для подальшого розвитку. Високі продажі та прибутки свідчать про успішний бізнес, але контроль над витратами та прибутковість є ключовими елементами сталого зростання. Коефіцієнти ліквідності є важливими для оцінки здатності компанії виконувати свої зобов'язання та мають важливе значення для підтримки фінансової стабільності.

## 2.2 Оцінка мотиваційного механізму управління на підприємстві та впливу продуктивності праці на виробництво.

Система управління мотивацією в кур'єрській компанії «7-ба» є важливим елементом досягнення високої продуктивності та ефективності роботи. Він включає різноманітні заохочення, які сприяють підвищенню мотивації співробітників, задоволеності роботою та бажання досягати поставлених цілей.

Матеріальне заохочення:

1. Заробітна плата: Компанія пропонує конкурентоспроможний рівень заробітної плати в залежності від кон'юнктури ринку та складності виконуваних завдань. Вища заробітна плата допомагає залучати та утримувати кваліфікованих працівників.
2. Бонуси та винагороди: «7-ба» має систему додаткової винагороди за Зроблений обсяг роботи. Повари отримують додаткові гроші за кожну страву, а адміністратор від каси, якщо вона складає більше 9 тисяч гривень. Також є ще місячні, квартальні та річні премії, які стимулюють продуктивність працівників. Також для працівників є персональна знижка на страви, вона складає від 30% до 50% знижки.
3. Соціальний пакет : Компанія надає працівникам медичне страхування, оплачувану відпустку, компенсацію транспортних витрат та інші соціальні виплати, які підвищують щастя та мотивацію працівників.

#### Нематеріальні стимули.

1. Визнання та похвала: Публічне визнання досягнень під час робочого процесу, особисті подяки від керівництва та інші форми похвали підвищують самооцінку працівників та їхню ефективність в подальшому.
2. Розвиток професійних навичок: під час робочого процесу з часом працівники більш втягуються в роботу і виконують її ефективніше. Повари швидше готують страви, Кур'єр краще орієнтується по місту, адміністратор більш якісніше обслуговує клієнтів, тощо.

#### Соціальні стимули.

1. Соціальні заходи: підприємство організовує різні корпоративні заходи такі як святкування днів народжень працівників,

корпоративи, тощо. Дані заходи зміцнюють колектив та підвищують мотивацію працівникам.

2. Культура компанії [23]: Компанія підтримує позитивну культуру компанії, яка базується на спільних цінностях, відкритому спілкуванні та взаємній повазі. Це допомагає створити згуртовану та мотивовану команду.
3. Командна робота: «7-ба» створює сприятливі умови для командної роботи, сприяє розвитку командного духу та взаємопідтримці у співробітників.

Очікування працівників:

1. Чіткість завдання: Співробітники чітко розуміють свої завдання та цілі, зменшуючи плутанину та підвищуючи ефективність роботи.
2. Зворотній зв'язок: Регулярний зворотній зв'язок з керівництвом допомагає співробітникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, сприяючи професійному розвитку та продуктивності.
3. Справедливість: "7-ba" забезпечує справедливий розподіл завдань, ресурсів і винагород, допомагаючи підтримувати мотивацію співробітників.

Вплив продуктивності праці на виробництво.

Продуктивність праці є основним фактором, який впливає на виробництво та загальну ефективність праці. Висока продуктивність забезпечує підприємству досягати кращих результатів з меншою кількістю витрат, підвищуючи конкурентоспроможність.

Ефективне використання ресурсів:

1. Висока продуктивність забезпечує ефективніше використання обладнання та трудових ресурсів, що значно зменшує витрати на виробництво одиниці продукції.

2. Зменшення часу на виконання завдань та оптимізація робочих процесів дозволяють підняти обсяги виробництва без зайвого збільшення витрат.

#### Якість продукції:

1. Продуктивні працівники безпосередньо зосереджуються на дотриманні стандартів якості і виконань завдань вчасні терміни. Це зменшує кількість заброкованої продукції (у данному випадку страв) та підвищує якість продукції, що звісно набагато позитивніше вплине на задоволеність клієнтів.
2. Якість продукції залежить не тільки від виготовлення працівниками, а і від якісних матеріалів для виготовлення. Для цього підприємство повинне налагодити постачання, та приймати продукти найбільшої якості.

#### Конкурентоспроможність.

1. Підвищуючи продуктивність праці, компанії можуть знизити собівартість продукції та запропонувати конкурентоспроможні ціни на ринку.
2. Висока продуктивність також дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та вимоги клієнтів, забезпечуючи адаптивність та гнучкість бізнесу.

#### Фінансова стабільність.

1. Підвищення продуктивності праці сприяє зростанню продажів і прибутку підприємства, підвищує його фінансову стійкість.
2. Ефективно використовуючи ресурси та скорочуючи витрати на виробництво, компанії можуть інвестувати в розвиток і розширення своєї діяльності.

Задоволеність працівників.

1. Продуктивні працівники, які бачать і отримують винагороду за результати своєї праці, більш задоволені своєю роботою та мотивовані досягати більшого.
2. Підвищення продуктивності також допомагає покращити умови праці, позитивно впливаючи на моральний стан команди та зменшуючи плинність кадрів.

Оцінивши механізм мотивації керівників і вплив продуктивності праці на виробництво в закладі доставки «7-ба», ми визначимо сильні і слабкі сторони її діяльності та вживемо заходів щодо підвищення ефективності праці пройти курс. Ефективна система мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, підвищення кваліфікації, врахування очікувань співробітників і т.д. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, що в свою чергу позитивно впливає на виробництво компанії, якість продукції та фінансову стабільність.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ФОП Лі М. І. «7-ба»

У сучасному конкурентному ринковому середовищі судноплавні компанії стикаються з необхідністю постійного вдосконалення системи стимулювання праці [20] та підвищення ефективності роботи. Ефективна система мотивації співробітників є ключовим елементом досягнення високої продуктивності та підтримки конкурентоспроможності організації. У цьому розділі ми розглянемо основні напрями удосконалення механізмів стимулювання, які сприяють мотивації працівників, оптимізації виробничих процесів та забезпечують стабільний розвиток дистрибуційних потужностей.

### 3.1 Визначення напрямів вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації стимулювання праці та підвищення ефективності праці на підприємстві.

Ефективна система стимулювання та мотивації праці є невід'ємною частиною для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Більша кількість мотивації надає працівникам бажання працювати ефективніше, так як вони бачать результат свої трудові під час робочого процесу. Звісно якщо під час робочого дня замовлень майже не було, то працівник майже не получить вигоди від системи мотивацій. В таких випадках продуктивність та заохочення до роботи падає. Зараз ми розглянемо такі напрями вдосконалення мотивацій.

1. Матеріальні стимули. Збільшення заробітної плати до конкурентоспроможної на ринку праці. Крім цього додаткові кошти за виконану роботу. Дані бонуси вже присутні на підприємстві: повари отримують гроші за страви, адміністратор за касу, а кур'єр отримує компенсацію за використане паливо та обслуговування машини. Крім цього всього можна додати соціальні пакети, медичне стажування, Компенсація транспортних витрат та оплачувані відпустки. Дані матеріальні стимули непогано стимулюють працівників до більш ефективної праці на підприємстві та збільшенні прибутку.
2. Розвиток нематеріальних стимулів. Визнання працівників та їх досягнень через особисті подяки за працю, та через публічну похвалу від керівництва підвищують самооцінку працівників та їх мотивацію до більш продуктивної праці. Важливим фактором є також створення можливостей кар'єрного зростання, включаючи просування по кар'єрній драбині. Нажаль “7-ба” не має такої можливості, всі працівники які там працюють вже знаходяться на

максимальній посаді і це являється великим мінусом. Було б непогано додати хоча б: Старшого повара, старшого адміністратора, старшого кур'єра, які могли б отримати цю посаду за свої заслуги. Також шкода що не проводяться всілякі тренінги для підвищення класифікації і так далі.

3. Покращення соціальних стимулів [31]. Сприятливі робочі умови для командної праці, розвиток корпоративної культури, яка ґрунтувалася на спільних цінностях підприємства. Також відкрита комунікація та взаємоповага сильно зміцнюють колектив та його згуртованість. Звісно коли колектив згуртований і комунікує між собою, то він і має більшу мотивацію для співпраці.
4. Оптимізація умов праці. Звісно покращення умов праці та забезпечення безпеки на робочих місцях являється важливим аспектом підвищення продуктивності та мотивації. Людям комфортніше працювати де вони почувуються в безпеці. Впровадження нових сучасних технологій і автоматизація робочих процесів зменшить фізичне навантаження працівників і буде сприяти збільшенню ефективності.
5. Впровадження системи оцінювання та зворотній зв'язок [29]. Регулярний зв'язок з керівництвом дозволяє працівникам розуміти свої сильні та слабкі сторони, даний фактор сприяє професійному росту та підвищенню продуктивності. Введення системи оцінювання праці працівників дозволяє об'єктивно оцінювати внесок працівника індивідуально та видавати бонусні кошти за хороші результати.
6. Підтримка балансу між роботою та особистим життям. Плаваючий графік дозволяє працівникам брати вихідні та уточнювати їх з начальством тоді коли їм треба, це сприяє зниженню стресу та корегуванню їх планів на рахунок вихідних днів. Звісно бувають

форс-мажорні обставини, але завжди є компроміси які можуть вирішити дані питання.

Впровадження даних заходів сприяють створенню сприятливих умов для ефективної роботи працівників, задоволеністю від праці та підвищенню мотивації і звісно загальної ефективності робочих процесів підприємства. Також на рахунок матеріальної мотивації, то я б додавав поварам бонуси за салати та закуски. На підприємстві вже є бонусна мотивація за страви, але тільки за роли та піцу, нажаль за салати та різноманітні закуски не йде бонуси. Адміністраторам то каса начисляється за дані страви, а повари які готували їх лишаються без мотивації, враховуючи цей фактор вони не дуже задоволені готувати їх.

### 3.2 аргументація засобів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Засоби мотивації на підприємстві, як матеріальні, так і не матеріальні, відіграють доволі важливу роль у підвищенні продуктивності на підприємстві та безпосередньо високих результатів. Правильно впроваджена мотиваційна система сприяє більшою задоволеністю працівників, поліпшенню загального морального клімату серед працівників та зниженню плинності кадрів. Кожен із видів мотивації має свої недоліки та переваги. Їх необхідно враховувати заради оптимального ефекту.

Плюси та мінуси матеріальної мотивації.

Плюси:

1. Конкуренентоспроможність: Забезпечення гідної заробітної плати та додаткових фінансових переваг може допомогти вам залучити та

утримати талановитих працівників. Це підвищує конкурентоспроможність компаній на ринку праці.

2. Чіткі критерії: Системи бонусів і винагород часто базуються на конкретних показниках ефективності, що дає співробітникам чітке розуміння своїх завдань і цілей. Це допомагає підвищити ефективність роботи.
3. Пряма винагорода: Завдяки матеріальному заохочуванню працівники отримують пряму матеріальну винагороду, що одразу підвищує мотивацію та задоволеність роботою. Вища заробітна плата та бонуси підвищують продуктивність та продуктивність праці працівників.
4. Поліпшення життєвого рівня: Матеріальне заохочення сприяє підвищенню рівня життя працівників і позитивно впливає на загальний добробут і задоволеність роботою.

Мінуси:

1. Високі витрати: Постійне підвищення зарплат і премій може значно збільшити витрати компанії. Це може бути особливо проблематично під час економічної нестабільності
2. Залежність від фінансового стану: У часи економічних труднощів компанії можуть бути не в змозі підтримувати високий рівень матеріальних винагород, що може призвести до зниження мотивації та продуктивності працівників.
3. Короткострокові мотивації: Матеріальні стимули можуть мати короточасний ефект. З часом працівники можуть сприймати їх як належне і втрачати мотивації.
4. Обмежений вплив на інновації: Матеріальні стимули завжди допомагають розвивати інноваційне мислення та творчий підхід до вирішення проблем, оскільки працівники можуть бути зосереджені

виключно на досягненні поставлених цілей і не обов'язково отримувати за це винагороду.

5. Ризик нечесної конкуренції: У деяких випадках матеріальне заохочення може сприяти недобросовісній конкуренції серед працівників і негативно впливати на командний дух і співпрацю.

Плюси нематеріальної мотивації.

Плюси:

1. Поліпшення корпоративної культури: Приємна робоча атмосфера, яка засновується на: підтримці, взаємоповазі, позитивному спілкуванню з колегами та корпоративної культури, сприяє підвищенню задоволеності працівників і насамперед їхньої лояльності до підприємства.
2. Розвиток працівників: Робочий процес та навчальні програми розвитку допомагають працівникам покращувати власні навички та знання. Також це підвищує їхню ефективність і та закликає до створення різноманітних інноваційних рішень [13]
3. Зміцнення зв'язків: різноманітні командні заходи такі як : корпоративи, свята, дні народження та інші форми соціальної активності сприяють зміцненню робочого колективну, та поліпшенню командної праці.
4. Підвищення лояльності: Працівники які отримують нематеріальні стимули (Визнання, похвала) сприяє працівниками зміцнити зв'язок в колективі, та з начальством, також впливає на задоволеність роботою

Мінуси:

1. Індивідуальні відмінності: Всі працівники це індивідуальні особистості, які реагують по різному на нематеріальні стимули. Те

що мотивує одного працівника підприємства, може ніяк не впливати, або бути менш ефективним методом мотивації.

2. Часові витрати: Розробка та реалізація нематеріальної мотиваційної програми може потребувати значних витрат часу та організаційних ресурсів. Це може створити додаткове навантаження на адміністративний персонал.
3. Складність вимірювання: Нематеріальні мотиваційні результати важче виміряти й оцінити в короткостроковій перспективі. Конкретний вплив нематеріальних стимулів на продуктивність праці може бути важко визначити.
4. Потенційна недооцінка: Якщо нематеріальні стимули не супроводжуються достатньою матеріальною підтримкою, працівники можуть відчувати, що їхня праця оцінюється не повністю, що призводить до зниження мотивації.
5. Відсутність негайного ефекту: Нематеріальні мотиваційні результати важче виміряти й оцінити в короткостроковій перспективі. Конкретний вплив нематеріальних стимулів на продуктивність праці може бути важко визначити.

Поєднуючи матеріальні та нематеріальні заходи мотивації, компанії можуть прийняти комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Матеріальні стимули забезпечують негайну винагороду та задоволення основних потреб співробітників, тоді як нематеріальні стимули сприяють довгостроковій мотивації та розвитку. Важливою передумовою успіху є збалансованість цих видів мотивації, що дає змогу врахувати індивідуальні потреби співробітників і загальні стратегічні цілі компанії. Матеріальна мотивація гарантує швидкі та відчутні результати та підвищує продуктивність та залученість співробітників.

У той же час нематеріальні стимули, такі як визнання, розвиток кар'єри та навчання, допомагають створити позитивне робоче середовище та довгострокову мотивацію. Поєднання цих підходів дозволяє створити збалансовану та ефективну систему мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності компаній «7-ба». Розумне використання матеріальних і нематеріальних мотиваційних засобів сприяє підвищенню ефективності праці, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Такий комплексний підхід забезпечує високу продуктивність, задоволеність співробітників і стабільний розвиток компанії. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов, підтримувати високий рівень продуктивності та задовольняти потреби різних категорій працівників. Компанії можуть ефективно комбінувати різні методи мотивації для створення комплексних систем заохочення, які є максимально ефективними та результативними, враховуючи індивідуальні особливості працівників та зміст роботи. Це не тільки забезпечує досягнення поточних цілей, але й закладає основу для довгострокового розвитку та успіху компанії «7-ба».

## РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ПРИГОТУВАННІ ТА ДОСТАВЦІ.

Охорона праці на харчовому підприємстві «7-ба» є одним із ключових елементів забезпечення ефективної та безпечної роботи підприємства. [15]

Враховуючи характер виробничих процесів, таких як обробка їжі та використання кухонного обладнання та транспортних засобів, забезпечення безпечних умов праці стає пріоритетом для керівництва підприємства.

Метою охорони праці є мінімізація ризиків, пов'язаних із нещасними випадками на виробництві, професійними захворюваннями та нещасними випадками, тим самим покращуючи загальну продуктивність праці та якість обслуговування.

Основними заходами з охорони праці являються:

### 1. Навчання та інструктажі:

Регулярне навчання та інструктаж для працівників має важливе значення для забезпечення безпеки та гігієни праці. У компанії «7-ба» всі нові працівники проходять первинний інструктаж з охорони праці. Це включає ознайомлення з основними правилами та процедурами, які застосовуються у вашій компанії.

Перенавчання проводиться регулярно, щоб нагадати всім працівникам основні принципи безпеки та зрозуміти нові вимоги. Особливу увагу буде приділено спеціалізованій підготовці працівників, які виконують завдання підвищеного ризику, такі як: Приклади: робота на газовій плиті, використання різучих інструментів, керування транспортним засобом тощо. Навчання включає як аудиторні лекції, так і практичні заняття, що дозволяє працівникам отримати навички та знання, необхідні для безпечного виконання своєї роботи.

## 2. Оцінка ризиків та запобіжні заходи.

Оцінка ризиків є важливим кроком для забезпечення безпеки праці. Це передбачає виявлення потенційних небезпек на робочому місці та розробку заходів щодо їх мінімізації або усунення. У компанії «7-ба» проводиться регулярний аналіз умов праці, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати небезпечні ситуації.

Запобіжні заходи включають заходи технічного захисту, організаційні заходи та використання засобів індивідуального захисту (ЗІЗ). Наприклад, кухні обладнані витяжними системами для вентиляції, для безпечного обладнання використовуються захисні решітки та корпуси, а працівники забезпечуються рукавичками, окулярами та захисним одягом.

## 3. Розробка та впровадження політики охорони праці:

Розробка політики охорони праці в компанії «7-ба» починається з аналізу чинного законодавства та норм, що регулюють питання охорони праці. Ця політика містить основні принципи, цілі та процедури, спрямовані на

забезпечення безпеки працівників під час виконання ними своїх обов'язків. Він має охоплювати всі аспекти виробничої діяльності та враховувати деталі поводження з харчовими продуктами та обладнанням.

Важливою частиною цієї політики є створення конкретних інструкцій для співробітників, що регламентують їх поведінку в різних ситуаціях, пов'язаних з безпекою на робочому місці. Серед них – безпечне користування кухонною технікою, правила роботи з гарячими поверхнями та столовими приладами, заходи пожежної безпеки.

#### 4. Забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ):

Забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту є одним із основних елементів охорони праці на підприємстві «7-ба». Залежно від завдання працівники можуть використовувати різні ЗІЗ, такі як рукавички, окуляри, маски та спецодяг.

ЗІЗ надаватимуться працівникам безкоштовно та регулярно оновлюватимуться за потреби. Співробітники навчаються правильному використанню та догляду за ЗІЗ, що підвищує ефективність та забезпечує належний захист.

#### 5. Медичні огляди:

Важливою частиною системи охорони праці є регулярні медичні огляди працівників. Це дозволяє вчасно виявити професійні захворювання та інші проблеми зі здоров'ям, які можуть бути пов'язані з умовами праці. У 7-ба працівники проходять первинні та регулярні медичні огляди, щоб допомогти їм зрозуміти стан свого здоров'я.

Медичні огляди проводяться відповідно до встановлених норм і стандартів. Працівники, у яких виявлені проблеми зі здоров'ям, отримують рекомендації щодо подальших дій та, за необхідності, переводяться на іншу роботу або тимчасово звільняються від шкідливих робіт.

#### 6. Психосоціальна підтримка:

Психосоціальна підтримка працівників є важливим аспектом безпеки праці та сприяє створенню здорового психологічного середовища в компанії. Це включає заходи щодо запобігання стресу, підтримки позитивної робочої атмосфери та надання психологічної підтримки.

Компанія «7-ба» проводить тренінги та семінари, спрямовані на підвищення стресостійкості співробітників, розвиток навичок управління конфліктами, підтримання духу товариства. Співробітники мають можливість отримати консультацію психолога та отримати поради щодо вирішення особистих та професійних проблем.

#### 7. Оцінка ефективності та оновлення політики [25]:

Регулярна оцінка ефективності впроваджуваної політики безпеки та гігієни праці дозволяє визначити, наскільки добре впроваджуються заходи безпеки та чи досягаються поставлені цілі. За результатами оцінки ви можете оновити та вдосконалити свою політику з охорони праці.

Важливо враховувати нові виклики та ризики, що виникають у процесі виробничої діяльності, та своєчасно адаптувати політику охорони праці до змін. Це дозволяє постійно вдосконалювати систему охорони праці та підвищує рівень безпеки на підприємстві.

#### 8. Впровадження та моніторинг політики охорони праці:

Реалізація політики з охорони праці в компанії «7-ба» передбачає практичне застосування розроблених порядків та інструкцій на всіх робочих місцях. Це дозволяє створити єдину систему безпеки, яка охоплює всі аспекти вашої виробничої діяльності.

Постійний моніторинг та контроль за дотриманням політики охорони праці дозволяє своєчасно виявляти та усувати порушення. Ми регулярно проводимо внутрішні аудити та аналізуємо результати, щоб допомогти покращити нашу систему охорони праці.

#### 9. Моніторинг та контроль:

Підтримання безпечних умов на Вашому підприємстві потребує постійного моніторингу умов праці та контролю за дотриманням вимог охорони праці. 7-ба регулярно проводить внутрішні аудити та перевірки робочих місць, що дозволяє нам виявляти порушення на ранній стадії та вживати заходів щодо їх усунення.

Перевірки включають перевірку стану обладнання, дотримання гігієнічних норм, використання ЗІЗ та виконання процедур безпеки. Результати перевірки документуються, а виявлені дефекти усуваються в найкоротші терміни. Це дозволяє підтримувати високий рівень безпеки та знизити ризик аварій.

Охорона праці на харчовому комбінаті «7-ба» є комплексною системою, що включає різноманітні заходи щодо забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

Розробка та впровадження політики охорони праці, регулярне навчання та інструктаж, оцінка ризиків та впровадження профілактичних заходів, моніторинг та контроль, забезпечення засобами індивідуального

захисту, медичні огляди, психосоціальна підтримка, впровадження та моніторинг політики, а також оцінка чинності та оновлення політики ключові елементи цієї системи.

Комплексний підхід до охорони праці дозволяє створити безпечне середовище для працівників, знизити ризик нещасних випадків та професійних захворювань, підвищити продуктивність праці та забезпечити якість послуг.

Охорона праці є невід'ємною частиною успішної діяльності компанії 7-ба та сприяє створенню позитивного іміджу компанії на ринку.

## ВИСНОВОК

Розробка системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності внутрішньої діяльності є важливими факторами нормального функціонування та розвитку організації. Наша система стимулювання персоналу, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули та соціальні аспекти, забезпечує високу мотивацію та самореалізацію для працівників і підвищує продуктивність праці.

Важливою частиною системи мотивації є такі матеріальні стимули, як заробітна плата, премії, премії та інші грошові винагороди. Вони безпосередньо впливають на рівень життя працівників, задоволення їхніх основних потреб і забезпечення їх економічної безпеки.

Однак важливо зазначити, що матеріальні стимули мають свої межі. Якщо працівники сприймають це як належне, з часом воно може втратити свою мотиваційну силу. Тому для збереження мотивації в довгостроковій перспективі матеріальне заохочення необхідно доповнювати іншими видами стимулювання.

Важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації співробітників відіграють такі нематеріальні стимули, як визнання та повага, можливість самореалізації, цікава та змістовна робота, гнучкий графік роботи, додаткові відпустки. Вони сприяють задоволенню потреб вищого порядку, таких як потреба в самореалізації та визнанні, і можуть підвищити задоволеність роботою та участь у робочому процесі.

Власникам бізнесу важливо активно використовувати нематеріальні стимули для створення позитивного робочого середовища та підвищення лояльності співробітників до компанії.

Соціальні стимули включають можливості спілкування, командну роботу, корпоративні заходи, програми пільг, страхування та пільги для

працівників та їхніх родин. Ці заохочення створюють позитивну атмосферу в команді, збільшують взаємодію та підтримку між співробітниками, а також сприяють створенню сильної корпоративної культури.

Важливим інструментом створення сприятливих умов праці та підтримки високої мотивації працівників є соціальне стимулювання. Важливим аспектом систем заохочення є те, що вони враховують очікування та перспективи працівників.

Щоб забезпечити високу мотивацію співробітників, необхідно надати працівникам чітке уявлення про можливості кар'єрного росту, професійного розвитку та просування по кар'єрних сходах. Співробітники повинні бачити внутрішні перспективи зростання, які сприяють підвищенню мотивації та бажання працювати. Важливими елементами системи заохочення є розвиток кар'єри та просування по службовій драбині.

Співробітникам слід надати можливість отримати нові знання та досвід, які дозволять їм далі розвивати свої навички та вміння, просуватися на вищі посади та виконувати більш відповідальні завдання. Це допомагає підвищити мотивацію працівників, задоволеність роботою та загальну продуктивність.

Професійний розвиток також є важливою частиною системи заохочення. Це включає в себе можливість відвідувати навчання, підвищення кваліфікації, навчальні курси, семінари та конференції.

Постійний професійний розвиток співробітників сприяє підвищенню їх кваліфікації та ефективності, а також дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Важливо, щоб компанії надавали та

активно підтримували можливості професійного розвитку для своїх співробітників.

Ефективний професійний розвиток вимагає оцінки потреб у навчанні, створення можливостей для практичного досвіду, розробки навчального плану, оцінювання результатів і відгуків, а також надання наставництва та інструктажу. Оцінка потреб у навчанні допомагає визначити, які знання та навички потрібні вашим працівникам для ефективного виконання роботи. Надання можливостей для практичного досвіду дозволяє співробітникам зберегти знання та навички, які вони отримали на роботі. Розробка програми навчання передбачає системний підхід до навчання та розвитку співробітників. Оцінка та зворотній зв'язок результатів дозволяє коригувати навчальні програми та навчальні підходи, що сприяє підвищенню ефективності навчання. Менторство та коучинг підтримують індивідуальний професійний розвиток співробітників.

Важливою частиною системи стимулювання є моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів [16]. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно працює система стимулювання, виявити її сильні та слабкі сторони та своєчасно внести необхідні корективи. Постійний моніторинг та оцінка ефективності вашої системи заохочення дозволяє постійно вдосконалювати систему та підвищувати ефективність [17].

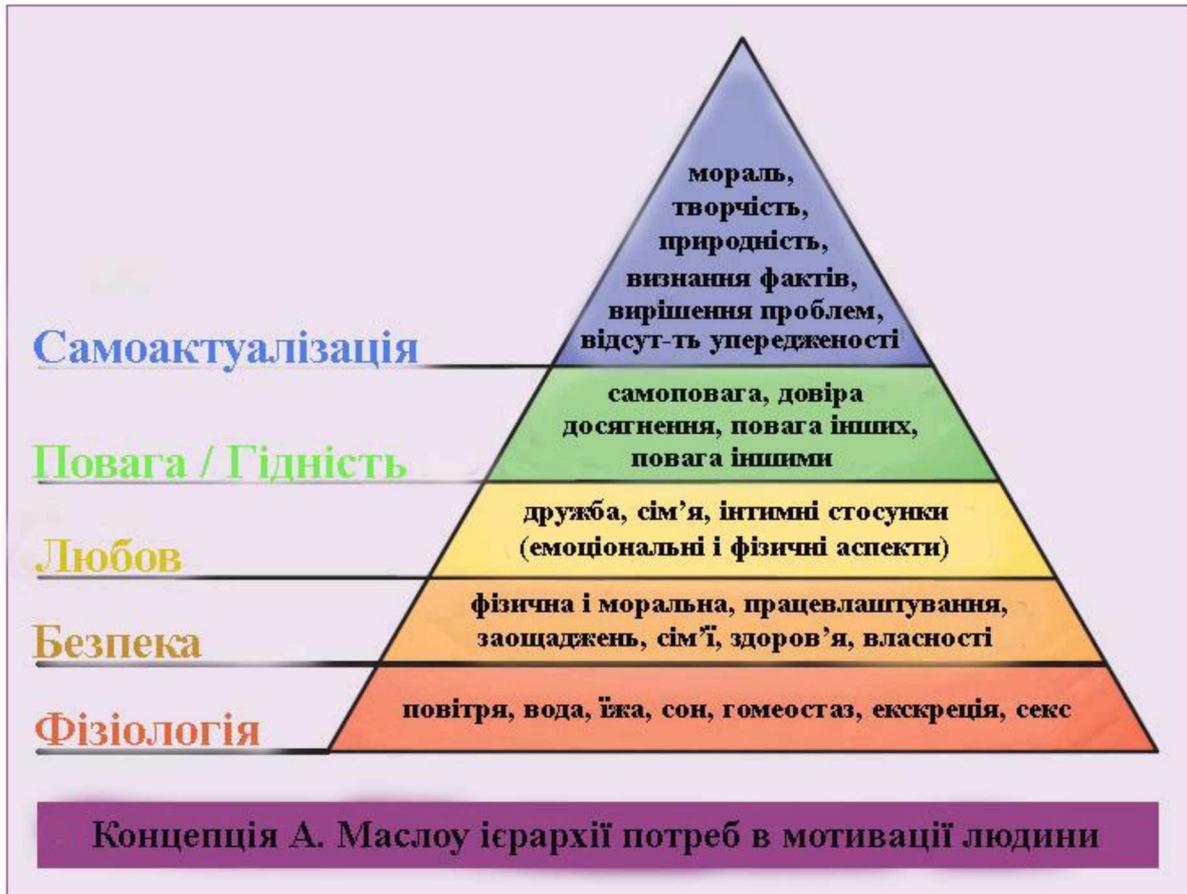
## ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Маслоу, А. Г. "Мотивація та особистість". — Харків: ПП "Торсінг плюс", 2011.
2. Врум, В. Г. "Робота та мотивація". — К.: Вид. дім "КМ Академія", 2008.
3. Шевченко, Т. М. "Фінансові та нефінансові механізми стимулювання працівників у сфері інноваційної діяльності" 2019.
4. Ткаченко, І. П. "Кар'єрне планування та розвиток". — Львів: Видавництво ЛНУ, 2023.
5. Шимків, О. В. "Вплив компенсаційних пакетів на мотивацію та утримання працівників у сфері високих технологій" (2022).
6. Іванов, С. І. "Системи стимулювання праці на підприємствах". — Київ: Ніка-Центр, 2021.
7. Петров, О. В. "Мотивація персоналу в сучасних умовах". — Харків: Видавництво ХНУ, 2019.
8. Сидоренко, М. П. "Методи та підходи до стимулювання праці". — Одеса: Астропринт, 2019.
9. Ковальчук, І. І. "Управління персоналом". — Львів: Видавництво ЛНУ, 2021.
10. Шевченко, О. В. "Ефективність мотиваційних систем". — Дніпро: Видавництво ДНУ, 2022.
11. Гришко, В. П. "Соціальні аспекти стимулювання праці". — Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2009.
12. Бондаренко, Ю. Г. "Кар'єрне зростання як мотиваційний чинник". — Суми: Видавництво СДПУ, 2012.
13. Дяченко, І. О. "Професійний розвиток працівників". — Полтава: Видавництво ПНПУ, 2019.

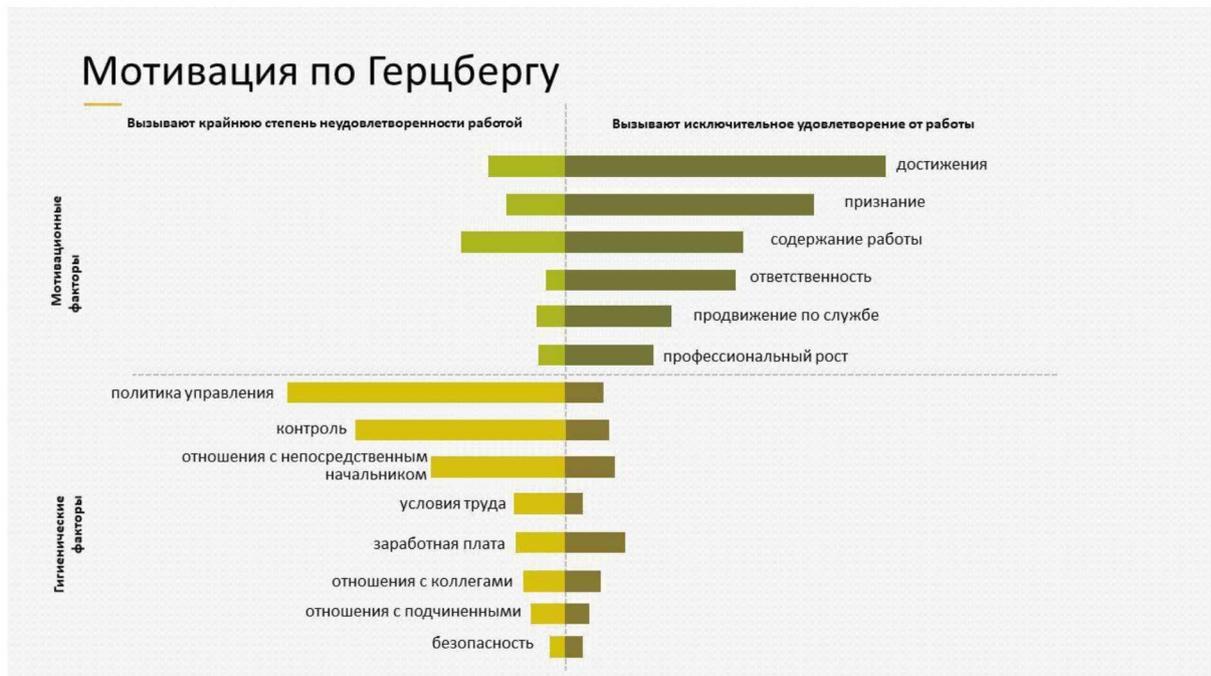
14. Кузьмін, В. М. "Наставництво та коучинг в організації". — Чернівці: Видавництво ЧНУ, 2021.
15. "Охорона праці на підприємствах харчової промисловості". — К.: Інститут охорони праці, 2013.
16. Семенова, А. Ю. "Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві". — Харків: Видавництво ХНУ, 2011.
17. Белкін, О. В. "Методи оцінки персоналу". — Львів: Видавництво ЛНУ, 2008.
18. Коваленко, С. І. "Професійна компетентність працівників". — Дніпро: Видавництво ДНУ, 2018.
19. Михайлова, Л. П. "Системи оплати праці". — Київ: Ніка-Центр, 2011.
20. Шаповалов, Ю. І. "Стимулювання праці в сучасних умовах". — Одеса: Астропринт, 2012.
21. Долгов, М. Г. "Організація навчання та розвитку персоналу". — Полтава: Видавництво ПНПУ, 2018.
22. Чиж, В. І. "Ефективні механізми мотивації інтелектуальної праці в сучасних умовах" (2019)..
23. Литвиненко, І. Г. "Корпоративна культура та мотивація працівників". — Чернівці: Видавництво ЧНУ, 2008.
24. Олійник, Т. М. "Соціальна відповідальність бізнесу". — Київ: Інститут охорони праці, 2012.
25. Бондарчук, М. П. "Моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації". — Львів: Видавництво ЛНУ, 2019.
26. Шимків, О. В. "Вплив компенсаційних пакетів на мотивацію та утримання працівників у сфері високих технологій" (2022).
27. Романенко, В. П. "Сучасні підходи до мотивації працівників". — Дніпро: Видавництво ДНУ, 2023.

- 28.Смирнова, Ю. В. "Економіка праці". — Харків: Видавництво ХНУ, 2012.
- 29.Гончаренко, О. А. "Методологія оцінки персоналу". — Одеса: Астропринт, 2011.
- 30.Лобачев, А. Ю. "Психологічні аспекти мотивації працівників". — Полтава: Видавництво ПНПУ, 2013.
- 31.Сергієнко, О. І. "Формування ефективної системи мотивації". — Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2018.
- 32.Сорока, М. В. "Соціально-психологічні аспекти управління персоналом". — Чернівці: Видавництво ЧНУ, 2017.
- 33.Ткаченко, І. П. "Кар'єрне планування та розвиток". — Львів: Видавництво ЛНУ, 2023.
- 34.Федоренко, В. М. "Методи підвищення ефективності праці". — Київ: Ніка-Центр, 2008.
- 35.Хоменко, С. Ю. "Проблеми та перспективи мотивації працівників". — Харків: Видавництво ХНУ, 2019.
- 36.Шнайдер, Б. Є. "Стимулювання інноваційної діяльності працівників на підприємстві" 2020.
- 37.Гаврилук, І. О. "Компенсаційний пакет як основа мотивації персоналу до продуктивної праці" 2021.
- 38.Шевченко, Т. М. "Фінансові та нефінансові механізми стимулювання працівників у сфері інноваційної діяльності" 2019..

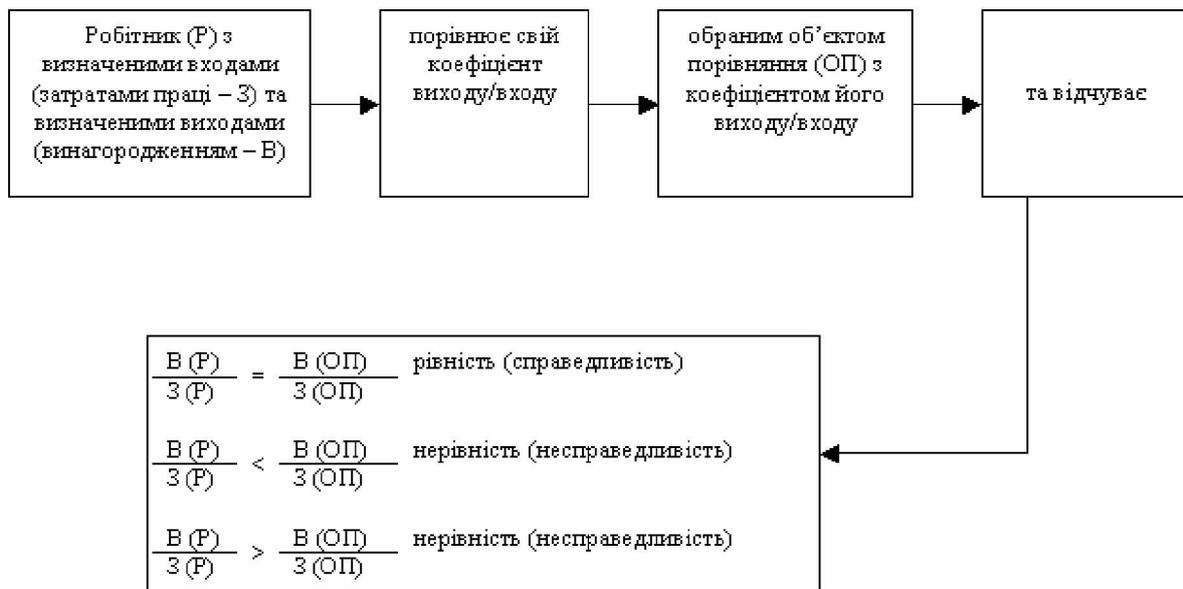
## ДОДАТКИ



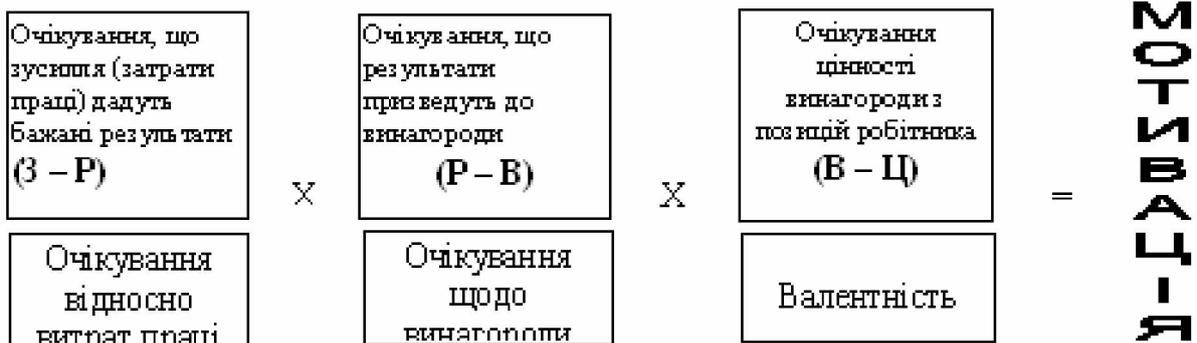
Додаток 1.1 Теорія Маслоу



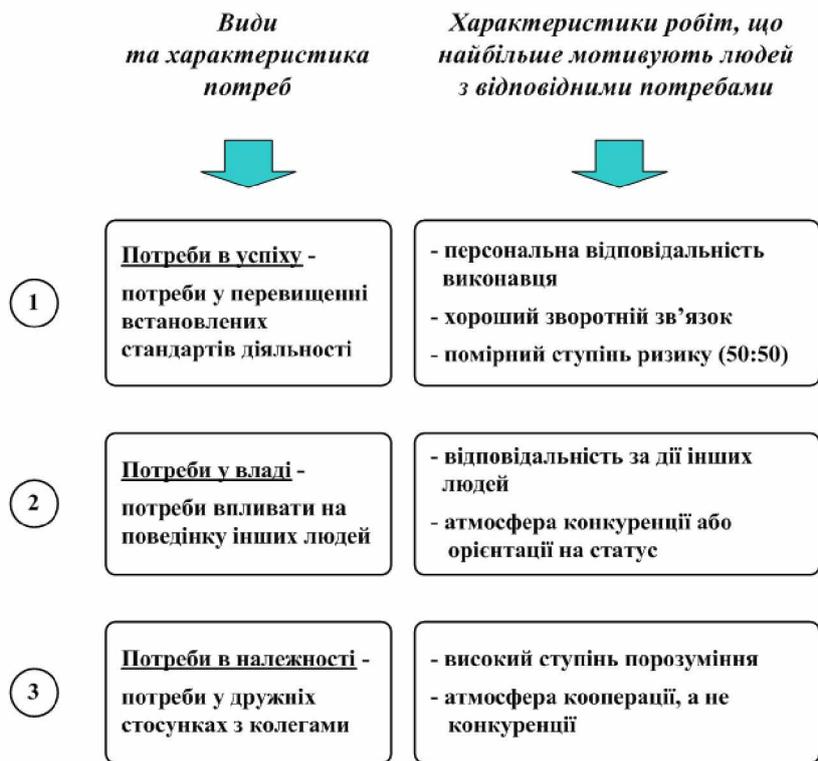
### Додаток 1.2 Теорія мотивації Герцберца



### Додаток 1.3 Теорія справедливості Адамса



### Додаток 1.4 Теорія Врума



Додаток 1.5 Теорія задоволеності потреб МакКлелланда