МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

«МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ КОМПОНЕНТ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота (проєкт)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 2 курсу 291М групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної (наукової) програми «менеджмент»

Магас Ярослав Володимирович

Керівник д.е.н., професор Соловйов Андрій Ігорович

Рецензент: директор ТОВ «ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»

Алісєвич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП....2
РОЗДІЛ 1....5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ....5
1.1 Поняття мотивації та її роль в управлінні персоналом....5
1.2 Основні мотиваційні фактори....12
1.3 Застосування теорії системи мотивації у практичній діяльності підприємства....20
РОЗДІЛ 2....22
АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО»....22
2.1 Особливості діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»....22
2.2 Аналіз мотиваційної системи в АТ «Прикарпаттяобленерго»....28
2.3 Оцінка ефективності мотиваційної політики....37
2.4. Вплив мотивації на ефективність діяльності компанії....42
РОЗДІЛ 3....48
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО»....48
3.1. Вдосконалення матеріальної мотивації....49
3.2 Підвищення ролі нематеріальної мотивації....51
3.3. Покращення комунікації між працівниками та керівництвом....56
ВИСНОВКИ....61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах тотальної кризи, нестабільності ринку, високої конкуренції на ринку праці, що зумовлена падінням економіки та відтоком людей за кордон, підприємства повинні підтримувати ефективність своєї праці та зберегти наявний людський ресурс. Для цього, потрібно створити ефективну та динамічну систему мотивації персоналу. Мотивація виступає основою для забезпечення

високого рівня зацікавленості працівників у досягненні цілей організації. Актуальність дослідження полягає в необхідності модернізації існуючої політики мотивації персоналу, для забезпечення стабільного розвитку підприємства у теперішніх реаліях.

Дослідження, проведене у цій роботі, є складовою частиною проблематики підвищення ефективності управління вітчизняними підприємствами, що вливає на розвиток економіки. «Міжособистісні стосунки», «виробничі стосунки», «концепція ефективного персоналу» - мотиваційні напрямки, що не втрачають свою актуальність. Питання удосконалення системи мотивації персоналу залишається відкритим і в наш час та вивчається такими сучасними українськими економістами.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063, в її межах проведено дослідження політики мотивації персоналу в енергетичному підприємстві.

Метою написання даної роботи є аналіз існуючої системи мотивації персоналу в АТ «Прикарпаттяобленерго» та розробка пропозицій щодо вдосконалення даної системи.

З метою досягнення зазначеної мети, сформульовано наступні **завдання:**

1. Проведення аналізу та вивчення існуючих теоретичних підходів щодо сутності та змісту мотивації персоналу.
2. Дослідження теоретичних понять мотивації праці.
3. Визначення факторів, що впливають на мотивацію персоналу.
4. Проведення аналізу існуючих методів мотивації персоналу у АТ «Прикарпаттяобленерго».
5. Оцінка системи мотивації АТ «Прикарпаттяобленерго»

6. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи персоналу у АТ «Прикарпаттяобленерго».

Об'єктом дослідження даної магістерської роботи є мотиваційна система АТ «Прикарпаттяобленерго».

Предметом дослідження являється оцінка системи мотивації персоналу та пропозиції щодо її покращення.

У процесі дослідження було використано комплекс **методів,** що дозволили проаналізувати існуючу систему мотивації персоналу та визначати оптимальні шляхи її вдосконалення. Зокрема, було застосовано теоретичний аналіз, порівняльний аналіз, соціологічні методи, метод системного аналізу, метод статичного аналізу та ін.

Наукова новизна полягає в комплексному аналізі системи мотивації та її вдосконаленні використовуючи сучасні тенденції. Основні аспекти включать адаптацію теоретичних концепцій мотивації до специфіки діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в їхньому застосуванні, з метою покращення системи мотивації персоналу в АТ «Прикарпаттяобленерго» та інших підприємствах енергетичної галузі. Основні аспекти практичного значення включають оптимізацію мотиваційного стратегії, зниження рівня плинності кадрів, покращення внутрішньої комунікації та кращій адаптації до зовнішніх змін.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на: VIII Студентській науково-практичній конференції «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (м. Івано-Франківськ, 29 березня 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття мотивації та її роль в управлінні персоналом

У час, коли економіка країни перебуває у досить складному стані, підприємствам важливо вберегти свій кваліфікований персонал. Для цього потрібно знайти правильні мотиви для працівників.

Розглянемо визначення мотивації персоналу в розумінні вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «мотивації»

Автор	Поняття
А.М. Колот	сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
І.Д. Бех	мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
С.С. Занюк	сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко	функція управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації
О.Є. Кузьмін	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації

Джерело: складено автором на основі [1].

Отже, мотивація персоналу є основним напрямом системи управління персоналом, який використовують для збільшення продуктивності праці на підприємстві. Вона спонукає людей, через трудову діяльність, здійснювати задоволення власних потреб.

В основі всіх заохочуючих заходів є потреба та необхідність. Людина, в якої виникає потреба в чомусь, починає здійснювати аналіз та шукати шляхи досягнення цього. Тобто, людина визначає дії, необхідні, для задоволення своєї потреби. Після визначення алгоритму дій, для задоволення потреби, в даної людини виникає сформований мотив.

Але, фактично, для переходу до реальних дій, людині потрібен окремий, додатковий зовнішній стимул, окрім мотиву. А отже, підприємство повинно запропонувати своєму працівнику умови праці, при яких цей перехід до конкретних дій буде мінімальним.

Станом на сьогоднішній день, все ще у більшості місцевих компаній, керівники притримуються принципів управління сформованих

у часи до набуття незалежності. Відповідно, заохочення та мотивація, на таких підприємствах, перебувають у вкрай незадовільному стані. Не відповідність заробітної плати роботі викликає зниження продуктивності праці, а отже й самого підприємства.

Хоча описана автором [8] проблема гостро поставала ще у 2012 році, станом на сьогоднішній день, істотних змін щодо покращення ситуації не відбулося. Після початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України, потік кадрів за кордон тільки збільшився. Тому, компаніям необхідно вміти стимулювати та заохочувати працівників до підвищення ефективності праці, застосовуючи різні методи мотивації персоналу. Компанія повинна розуміти, що знайти нового працівника значно важче і витратніше, ніж розробити хорошу систему мотивації для наявних працівників, цим самим підвищити конкурентоспроможність власного підприємства.

Згідно досліджень виявлено, мотивація персоналу повинна бути направлена на підвищення результатів діяльності організації. При цьому, варто зазначити, що мотивація персоналу не обмежується тільки цілями організації. Своїми масштабами вона повинна виходити на рівень населеного пункту, міста, чи навіть країни в якій проживає персонал. Оскільки, це все відноситься до зовнішніх чинників, що впливатимуть на заохочення до праці. На рівні місцевих, регіональних громад, влада повинна стимулювати бажання людини проживати та працювати в цьому регіоні, цим самим отримуючи прибуток від праці цих людей та покращуючи проживання в регіоні.

Розглянемо основні теорії мотивації персоналу.

Одним із перших, був Абрахам Маслоу, його теорія - «піраміда потреб» чи «ієрархія потреб» [10], зображена на рис. 1.1

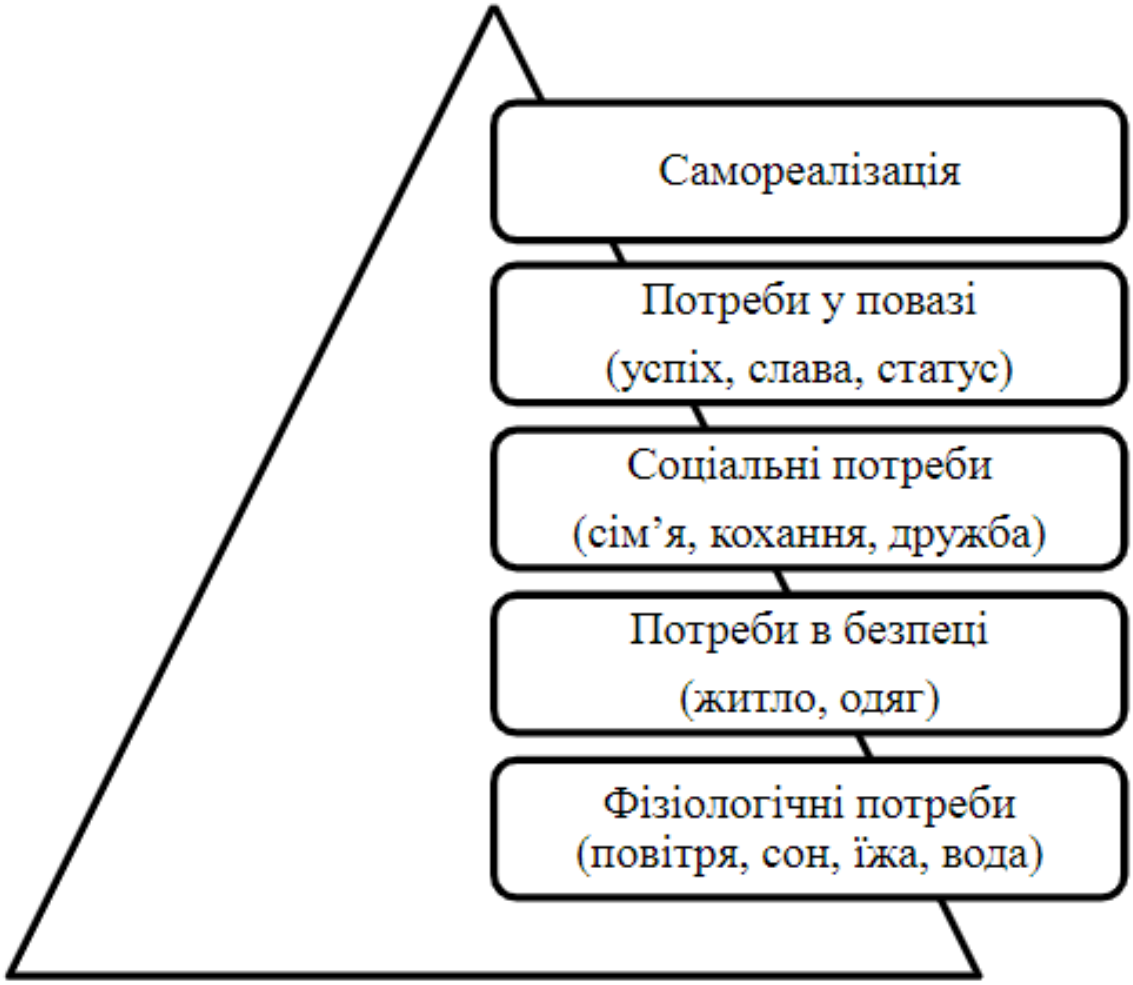

Рисунок 1.1 – «Піраміда потреб Абрахама Маслоу»

Джерело: складено автором на основі [10].

Теорія Фредеріка Герцберга (див. рис. 1.2.) розглядає вплив не тільки матеріальних, але і не матеріальних факторів.

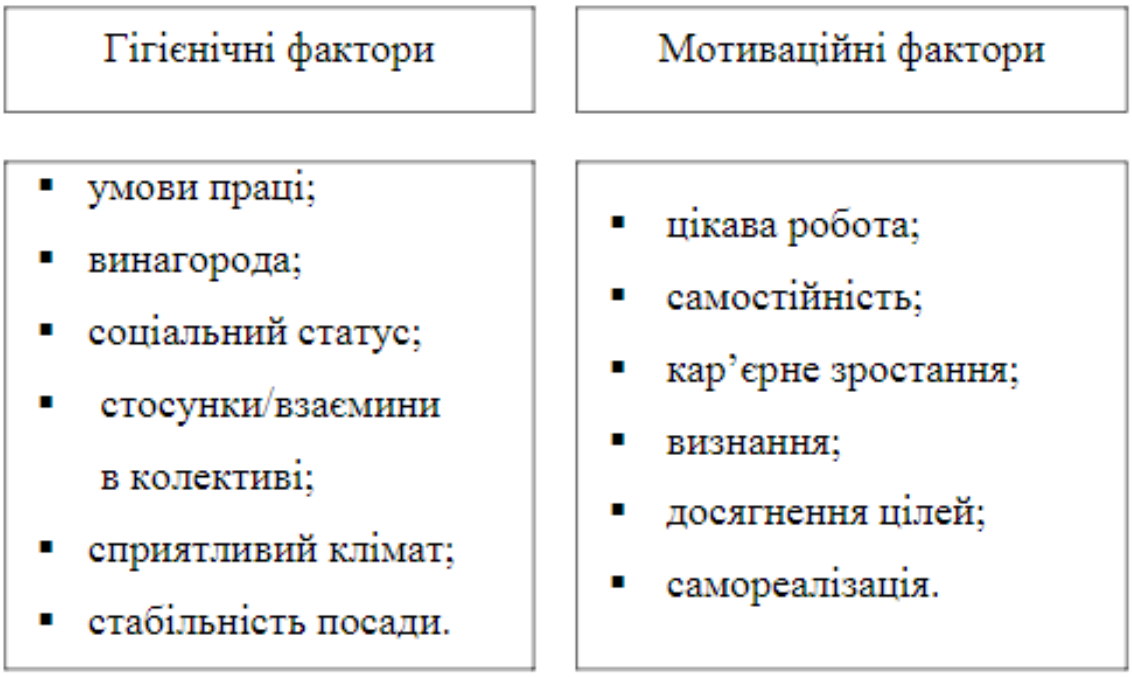

Рисунок 1.2 - Двохфакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга

Джерело: складено автором на основі [10].

Проведемо порівняння теорій мотивації, з метою виокремлення особливостей кожної з них, результати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз теорій мотивації

Критерії	**Теорія А. Маслоу**	**Теорія Д. Мак-Клелланда**	**Теорія Ф. Герцберга**
Складники теорії	Потреби згруповано у первинні (фізіологічні, безпека) вторинні (соціальні, самовираження, духовні), розташовані ієрархічно у вигляді піраміди	Визначено групи потреб: у владі, в успіху, у причетності. Відсутня ієрархія задоволення потреб	Визначено дві групи чинників: гігієнічні та мотиваційні

Продовження табл.1.2

Критерії	Теорія А. Маслоу	Теорія Д. Мак-Клелланда	Теорія Ф. Герцберга
Працівники	Застосовна для всіх	Застосовна для всіх	Застосована в організаціях
Сфера застосування	Важко піддається адаптації у практиці управління	Через задоволення та розвиток потреб менеджерів	Ефективно використовувалася в організаціях, але були критичні зауваження щодо методів дослідження
Переваги	Мотивація людей визначається широким спектром їх потреб і тому необхідно спостерігати за працівниками, щоб виявити їх	Групи потреб не виключають одна одну і не є ієрархічними. Прояви впливу цих потреб на поведінку людини залежать від їх взаємовпливу	Менеджери передусім повинні звертати увагу на чинники, що викликають незадоволення, тому необхідно домагатися «добрих» результатів
Недоліки	Не враховуються індивідуальні особливості і відмінності людей. Щоб більш високий рівень потреб почав впливати на людину, не обов'язкове задоволення подібної структури в чистому вигляді	Не показаний механізм задоволення потреб нижчого рівня. Недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного працівника	Один і той самий чинник може викликати задово-лення у однієї людини і незадоволення – в іншої

Джерело: складено автором на основі [10].

На основі аналізу можна виділити ключові аспекти розглянутих теорій мотивації, що спрощує вибір управлінських рішень для підвищення мотивації персоналу. Але, потрібно зауважити, що для ефективного застосування даних теорій, керівник підприємства повинен враховувати інші критерії з врахуванням особливості діяльності компанії.

Також, мотивацію персоналу потрібно розглядати як важливою складовою управління для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянемо основні переваги правильної мотивації персоналу:

1. Підвищення продуктивності підприємства.

Вмотивовані працівники, прагнуть досягати поставленої мети, так як, їхня праця є оціненою і не даремною у їхньому сприйнятті.

При високій мотивації, персонал компанії намагається виконувати свою роботу найбільш ефективно, допускати менше помилок та плануючи час на виконання завдань. Що призводить до покращення ефективності роботи організації.

2. Відданість цілям підприємства.

Мотивація дає можливість працівникам відчути себе важливим елементом розвитку компанії та досягнення нею успіхів.

Правильна мотивація сприяє покращенню атмосфери в колективі, що зменшує ризик «вигорання» та бажання зміни місця праці. Вмотивовані працівники активно долучаються до роботи в команді, що сприяє ефективнішій реалізації великих проектів.

3. Розвиток підприємства.

Коли працівники підприємства відчувають, що їхні ідеї та побажання вислуховуються та підтримуються, в них виникає ще більше бажання покращити наявні процеси та з’являються нові підходи до вирішення задач. Мотивація, що базується на підтримці інноваційного мислення, сприяє безперервному вдосконаленню підприємства та відданості його працівників.

Ефективна та правильна мотивація сприяє:

1. Зменшенню плинності кадрів.

Правильна мотивація сприяє бажанню працівника залишатися та продовжувати розвиватися в межах компанії. Тому, компанії зменшує витрати на пошук та навчання нових працівників. Окрім цього, низька плинність кадрів сприяє надійності у виробничих процесах.

2. Покращенню якості обслуговування.

Мотивовані працівники краще обслуговують своїх клієнтів, що підвищує іміджу компанії. Також, такі працівники ставляться більш уважно та відповідально до обслуговування клієнтів.

3. Підвищенню рівня ефективності праці.

Мотивовані працівники краще координують свої дії в командній роботі, що дозволяє витрачати менше ресурсів для виконання проєктів. Також, це сприяє розвитку корпоративної культури та допомагає розвивати внутрішній потенціал компанії

Мотивація, безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства, а також є важливим інструментом управління його персоналом. Вона підвищує продуктивність працівників, сприяє їхньому бажанню розвиватися в межах підприємства, дає працівникам почуття важливості та цінності. Застосовуючи ефективні методи мотивації, підприємства можуть здійснювати досягнення стратегічних цілей.

1.2 Основні мотиваційні фактори

Треба зазначити, що при вивченні теоретичних і практичних аспектів мотивації праці важливо приділяти увагу факторам, що мають безпосередній вплив на рівень мотивації персоналу. Знання про ці аспекти дають можливість керівнику вирішувати низку важливих питань, таких як, наприклад, клімат всередині колективу, поведінка окремих робітників тощо [11].

Розглянемо поняття «мотиваційного середовища. Куций О. у своїй роботі [12] досліджував це поняття з точки зору психології та сформулював наступне визначення: «мотиваційним середовищем організації є сукупність в її межах факторів, що потенційно здатні активізувати професійну активність працівника шляхом створення в організації умов, стимулів та пропозицій, які окремо та в системі здатні задовільнити потреби всього персоналу з врахуванням певних можливих специфічних варіантів за ними». Також ним наведено визначення цього поняття Самоукіною Н., яка розглядає «мотиваційне середовище

компанії як сукупність умов, що впливають на зусилля, які докладаються персоналом для досягнення цілей компанії та, відповідно, ефективності власної професійної діяльності» [12].

В загальному розумінні термін «мотиваційне середовище» можна використовувати для опису умов праці та атмосфери на робочому місці, що на пряму впливають на мотивацію працівника. Для узагальнення інформації відзначимо деякі напрями визначення «мотиваційного середовища», див. рис. 1.3.

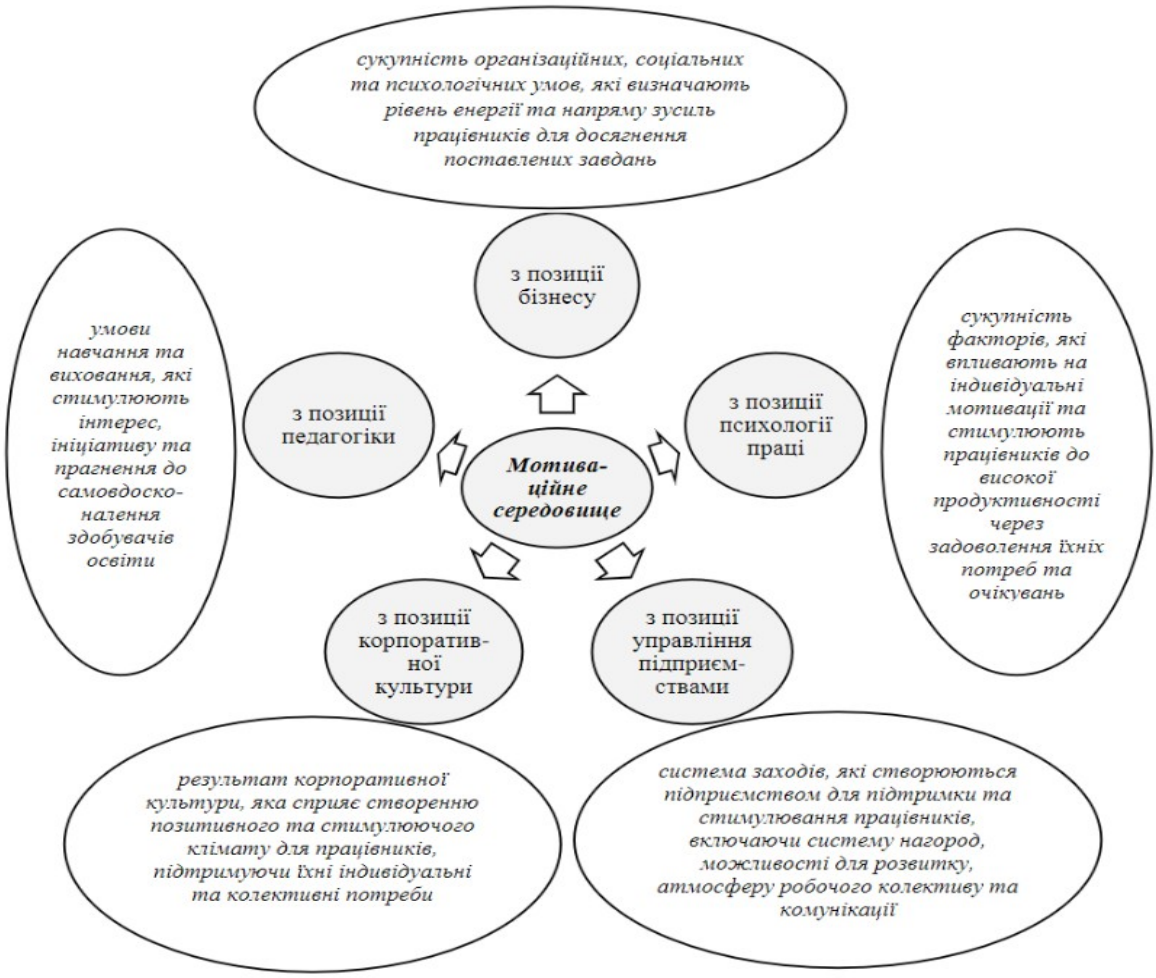

Рисунок 1.3 - Підходи до тлумачення мотиваційного середовища

Джерело: складено автором на основі [13].

Наведені визначення вказують на те, що мотиваційне середовище складається з різноманітних факторів, які взаємодіють для формування

умов, сприятливих для ефективної та мотивованої праці. Нам найбільше імпонують визначення з позиції бізнесу (адже кожен підприємець чи то керівник підприємства бажає досягти поставлених цілей, а це, як правило, отримання прибутку), управління організаціями/підприємствами (і це дійсно відображає здатність менеджменту створити необхідні умови для належної мотивації працівників) та організаційної/корпоративної культури (адже в цьому ракурсі також потрібно тримати баланс – мотивовані працівники забезпечують формування певних традицій, цінностей, норм поведінки і легше сприймають зміни, працюють з більшою віддачею). Зважаючи на викладене, пропонуємо тлумачити поняття мотиваційне середовище підприємства наступним чином: з однієї сторони, як сукупність факторів й умов, що склалися на підприємстві й відображають, по-перше, прагнення кожного працівника досягати організаційних та особистих цілей, по-друге, ступінь задоволеності перебуванням в колективі, а з іншої сторони, як результат впровадження низки заходів (економічних, організаційних, психологічних, соціальних) керівництвом підприємства з метою забезпечення задоволеності працівників роботою саме на цьому підприємстві [13].

У роботі [13] автори запропонували класифікацію мотиваційного середовища на підприємстві: позитивне та негативне [13].

Позитивне мотиваційне середовище характеризується такими умовами та факторами, при яких відбувається зростання задоволеності працівників та відповідно продуктивності їх праці. В такому середовищі працівники отримують задоволення від своєї роботи та стимули до її кращого виконання, що в свою чергу впливає на появу позитивної атмосфери. які сприяють підвищенню задоволеності та продуктивності працівників.

В той час, як негативне мотиваційне середовище призводить до зменшення задоволеності працівників, збільшення плинності кадрів,

втрати кваліфікованих працівників, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємства.

«Залежно від частоти та ефективності зміни стимулів, які впливають на мотивацію працівників: статичне (стабільне) та динамічне» [13].

В статичному середовищі фактори і умови, що мають вплив на мотивацію працівників, є фактично незмінними. Тобто, методи управління, система мотивації та винагород не змінюються протягом часу, що має вплив на задоволеність працівників.

Динамічне середовище, в свою чергу, піддається інноваційним підходам до мотивації та знаходиться під активним впливом керівників. У цьому середовищі методи управління та система стимулів активно змінюється в залежності від зовнішніх та внутрішніх чинників. На мою думку, це сприяє розвитку підприємства. Враховуючи реалії сьогодення, динамічне мотиваційне середовище є найбільш вдалим вибором для створення позитивної атмосфери.

В табл. 1.3 розглянемо фактори, що впливають на формування мотиваційного середовища організації.

Таблиця 1.3

Фактори формування мотиваційного середовища на підприємстві

Групи	Фактори	Характеристика
Зовнішні	Економічні умови	Економічна стабільність або нестабільність, інфляція, безробіття, фінансова ситуація в країні можуть впливати на розмір заробітної плати та використовувані винагороди
	Конкуренція на ринку праці	Наявність або відсутність конкуренції за кваліфікованими працівниками може впливати на необхідність підвищення заробітної плати та надання інших переваг відносно конкурентів
	Соціально-економічне середовище	Специфіка соціально-економічного середовища, культурні особливості та цінності, що існують у суспільстві, можуть впливати на очікування працівників щодо роботи та системи винагород

Продовження табл.1.3

Групи	Фактори	Характеристика
Зовнішні	Законодавче регулювання	Законодавство у сфері праці, права працівників та регулювання бізнес-процесів можуть визначати структуру та умови праці, включаючи винагороду та певні пільги, додаткові переваги тощо
	Технологічні зміни	Впровадження нових технологій може впливати на характер роботи, вимоги до кваліфікації працівників та створювати нові можливості для розвитку
	Глобалізація	Умови глобального ринку можуть впливати на ступінь конкуренції, на формування вимог щодо наявності міжнародного досвіду та високої мобільності працівників
	Громадська думка та імідж підприємства	Сприйняття громадськістю та імідж підприємства можуть впливати на те, як працівники сприймають свою роботу, та на налаштованість до досягнення загальнокорпоративних цілей
	Політичні події	Політичні зміни, такі як нові правила або реформи, можуть мати вплив на бізнес-середовище та мотивацію працівників
Внутрішні	Корпоративна культура	Культура підприємства має значущий вплив на мотивацію працівників. Якщо вона сприяє взаєморозумінню, визнанню досягнень і сприяє розвитку, то це може позитивно впливати на мотивацію
	Лідерство та стиль управління	Спосіб, яким керівництво взаємодіє з працівниками, визначає тон та атмосферу на робочому місці. Ефективне лідерство, що стимулює та заохочує, може сприяти позитивній мотивації
	Методи винагород та визнання	Системи винагород, які включають заробітну плату, бонуси, премії, а також системи визнання та похвали впливають на те, як працівники сприймають свою роботу та чи відчувають себе цінними для підприємства
	Можливості для розвитку	Пропозиції для професійного зростання, навчання та розвитку навичок можуть стати важливим фактором мотивації
	Організаційна структура	Гнучка та прозора організаційна структура може сприяти позитивній мотивації, надаючи працівникам більше можливостей для участі та впливу
	Соціально-психологічний клімат	Спілкування та взаємодія між колегами та керівництвом може визначати соціально-психологічний клімат, що впливає на комфорт та задоволення на роботі
	Ефективні комунікації	Спілкування та взаємодія між колегами та керівництвом може визначати соціально-психологічний клімат, що впливає на комфорт та задоволення на роботі
	Поділюваність	Якщо працівники відчувають, що їхня праця

	місії та стратегії підприємства	спрямована на досягнення важливих цілей підприємства (які вони поділяють), це може бути мотивуючим фактором

Джерело: складено автором на основі [13].

Потрібно вміти відшукати правильний баланс при заохоченні працівників та покаранням за не виконання задач. При цьому, для стимулювання ефективної праці, при побутові методів заохочення, керівникам потрібно враховувати і індивідуальні потреби кожного працівника. В свою чергу, використовуючи негативні заходи (покарання) варто враховувати, можливість створення стресових ситуацій та ще більшого зниження ефективності конкретного працівника.

Ефективність застосування економічних методів зростає, при поєднанні їх із моральними. Серед фінансових інструментів мотивації можна зазначити такі як:

- Премії;
- Надбавки;
- Бонуси за додаткову роботу;
- Страхування та пільги;
- Штрафи.

Для забезпечення ефективної мотивації, керівникам потрібно знайти рівновагу між заохоченнями і покараннями. При цьому, важливо, щоб працівник відчував визнання свого вкладу у виконання завдання, тому до фінансових методів потрібно включати і моральні.

В цьому питанні важливо також розглянути і нематеріальні методи мотивації, такі як:

- Кар’єрний ріст;
- Гнучкий графік роботи;
- Відзнаки керівництва;
- Передача частини управлінських повноважень;

- Можливість креативного мислення;
- Гнучкий графік роботи;
- Бонуси від компанії.

Враховуючи вищенаведене, підприємствам необхідно формувати систему нематеріальної системи мотивації, що сприятиме задоволенню психологічних потреб кожного працівника.

«Один з моральних методів мотивації полягає у використанні похвали та критики» [14]. Похвала має бути справедливою та щирою, тоді вона сприятиме мотивації. Об'єктивна критика стимулюватиме працівників на покращення своєї роботи.

Розглянемо і інші стимули мотивації:

- Кар'єрна мотивація – коли працівник вбачає перспективу кар'єрного росту, збільшується його мотивація;
- Психологічна мотивація – дружня та приємна атмосфера у колективі сприяє бажанню працювати;
- Освітня мотивація – підвищення кваліфікації та отримання нових знань може стати хорошим стимулом праці.

«Україна стикається з проблемами мотивації персоналу, оскільки фінансові інструменти є найбільш ефективними, але багато керівників не хочуть витрачати кошти на це» [14].

Все більше поширюються інноваційні методи мотивації персоналу, попри це, вони застосовуються разом із стандартними. Переважно такі методи використовуються у великих міжнародних компаніях, що витрачають більше ресурсів на аналіз та дослідження проблем мотивації. Такі компанії, частіше більш зацікавлені у застосуванні нових методів, оскільки це значно збільшує їх ефективність. Але, варто зазначити, що не залежно від розміру компанії, керівники повинні бути зацікавлені у збереженні та розвитку наявного людського ресурсу. Для прикладу, у табл.1.4 розглянемо застосування інноваційних (нестандартних) методів у закордонних компаніях.

Таблиця 1.4

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування.
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок	IBM, McDonald's, Lincoln, Tupperware
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження	IBM, McDonald's
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсорує роботодавець	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружня, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту.	Johnson&Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні.	GeneralMotors, Westinghouse Electric, Polaroid, Bell Telephone Lab., Radio Corporation of America
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії − це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування.	Google

Джерело: складено автором на основі [14].

З метою досягнення бажаних цілей, організації повинні застосовувати різні методи у комплексі.

Враховуючи міжнародний доступ, керівники українських підприємств можуть використовувати наступні заходи для підвищення мотивації:

- Використання нематеріального заохочення праці;

- Організовувати різні події та заходи, змагання та турніри, свята, для зближення колективу компанії;
- Розробити чіткі критерії оцінки персоналу (KPI);
- Проводити дослідження задоволеності персоналу умовами праці;
- Покращувати умови праці;
- Дослуховуватися до ідей працівників та надавати їм свободу у прийнятті певних рішень.

Окрім запровадження правильної системи мотивації праці, необхідно проводити систематичну роботу із покращення умов праці, здійснювати підтримку ефективної комунікації та проводити аналіз застосування різних методів.

Враховуючи вищевикладене, керівникам потрібно здійснювати постійну підтримку рівноваги між нематеріальними та матеріальними методами заохочення.

1.3 Застосування теорії системи мотивації у практичній діяльності підприємства

Мотивація - це передусім чинник, що безпосередньо впливає на результативність роботи співробітників. Доведено, що вищий рівень мотивації, то вища результативність. Підвищується продуктивність праці, співробітники відчувають упевненість у собі та прагнуть певного результату в роботі. Мотивація впливає і на внутрішній стан людини. Правильно організована система мотивація персоналу – певний поштовх до роботи та результату. Для формування системи мотивації для підприємства необхідно:

1. Дізнатися інтереси підлеглих [17].

Щоб зацікавити працівника, необхідно дізнатися про сферу його інтересів. Співробітники також мають свої хобі, інтереси, те, як вони проводять вільний час.

Такі інтереси потрібно заохочувати. Адже, як правило, такі люди вміють правильно відпочивати, бо їхнє хобі і є їхній відпочинок. В основному такі співробітники дуже позитивні, завжди сповнені енергії та сил. Успішність співробітника в іншому занятті піде на користь його продуктивності [18].

2. Підвищення мотивації персоналу шляхом оцінки їх роботи, рівня мотивацій та потреб.

Можна побудувати шкалу, де будуть відзначені показники в числах. Як варіант, можна побудувати шкалу, на якій ви самі відзначатимете продуктивність підлеглих.

Потрібно дізнаватися про результати діяльності. Адже людина, знаючи, що питатимуть про її результати, намагатиметься виконати роботу краще.

3. Ефективне підвищення мотивації персоналу [18].

Потрібно знаходити час для розмов із працівниками, розказувати про майбутні зміни в підприємстві та дізнаватися їхню думку.

4. Мотивація персоналу та нововведення.

Варто дізнаватися про ідеї працівників, щодо вдосконалення робочого процесу, застосовувати їх пропозиції та винагороджувати за втілені думки. Це сприятиме підвищенню відчуття «важливості» працівника.

5. Контроль керівництва, розгорнуті відповіді на питання, ясність у завданнях [18].

При формуванні питань потрібно викликати зацікавленість у діалозі, щоб відповідь не була простою та однозначною. Потрібно чітку та ясно формувати задачі, розказувати про очікуваний результат та його застосування. Це сприятиме покращенню розуміння

Все це, у поєднанні з матеріальними методами заохочення дасть можливість покращити залученість та зацікавленість працівників у роботі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО»

2.1 Особливості діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»

«АТ «Прикарпаттяобленерго» здійснює розподіл електроенергії електромережами споживачам на території Івано-Франківської області» [19].

Соціальні проекти компанії:

- 2022 рік - ініціатива «Один день працюю для ЗСУ». Щомісяця за власним бажанням 90% працівників компанії перераховують одноденний заробіток на Координаційний Центр «SaveUkraineNow».
- 2021 рік - проект із сортування вторинної сировини. Його продовження - освітній проект «Зелена ТУСА» - Твоя Усвідомлена Сортувальна Альтернатива.
- 2017 рік – зароджується корпоративний донорський рух «Краплина добра».
- 2011 рік – проект «Зелений офіс» [20].
- 2011 рік - комплексна природоохоронна програма зі збереження біорізномаїття «Лелека».
- 2009 рік - програма з популяризації дитячої електробезпеки. [20].

«Для АТ «Прикарпаттяобленерго» корпоративна соціальна відповідальність – це щоденна добровільна робота компанії, спрямована

на взаємодію з усіма заінтересованими сторонами задля розвитку довірливих відносин» [20].

«5 ключових прагнень компанії з КСВ:

- Бути кращою компанією для своїх клієнтів.
- Бути кращою компанією для своїх працівників.
- Бути найкращою компанією для громади Івано-Франківщини.
- Бути кращою «безпечною» компанією.
- Бути кращою еко-компанією (з мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище регіону)» [20].

Досягнення компанії:

- Зростання обсягів надходження електроенергії
- Підвищення ефективності та надійності мережі
- Модернізація енергетичної інфраструктури
- Зростання клієнтського сервісу
- Впровадження сучасних технологій
- Міжнародне співробітництво

Девіз 2024 року – СВІТЛУ БУТИ!

«Організаційна структура компанії

- Вищий орган акціонерного товариства - Загальні збори акціонерів.
- Органи управління та контролю - Наглядова рада, Ревізійна комісія.
- Виконавчий орган товариства – Правління, яке очолює Голова Правління» [19].

Структурні підрозділи здійснюють свою діяльність відповідно до Статуту, отриманих ліцензій, функціонального напрямку, визначеного положеннями та побудованою системою взаємодії між ними.

Колективний Договір АТ «Прикарпаттяобленерго» складається із 8 розділів та Додатків:

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

II. ОПЛАТА ПРАЦІ

III. СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ, ПІЛЬГИ І КОМПЕНСАЦІЇ

IV. ТРУДОВІ І ВИРОБНИЧІ ВІДНОСИНИ, РЕЖИМ ПРАЦІ І ВІДПОЧИНКУ

V. УМОВИ І ОХОРОНА ПРАЦІ

VI. ГАРАНТІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФОРГАНІЗАЦІЇ

VII. ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ

VIII. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ (ДІЯ ДОГОВОРУ, ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ДОПОВНЕНЬ ТА ЗМІН, КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ)

Перший розділ визначає умови укладення:

1. Колективний договір укладається між Адміністрацією, яка є уповноваженим органом роботодавця, в особі Голови Правління АТ «Прикарпаттяобленерго», який діє на підставі Статуту товариства – з однієї сторони і Первинною профспілковою організацією Незалежної галузевої профспілки енергетиків України АТ «Прикарпаттяобленерго» (надалі – Профорганізація) в особі Голови Профорганізації, який діє на підставі Положення Первинної профспілкової організації НПЕУ– з іншої сторони (разом – Сторони).

2. Колективний договір укладається на основі чинного законодавства з метою регулювання соціально-економічних, виробничих та трудових відносин.

3. Колективний договір поширюється на працівників, що працюють на умовах трудового договору АТ «Прикарпаттяобленерго», на виборних та найманих працівників Профспілок, а також на осіб з інвалідністю і пенсіонерів, останнім основним місцем роботи яких перед виходом на пенсію було Товариство.

Другий розділ визначає порядок та умови оплати праці, згідно чого:

– Адміністрація зобов’язується проводити політику, спрямовану на збільшення доходів працівників в міру зростання ефективності виробництва і вживати заходів для забезпечення частки основної заробітної плати в структурі заробітної плати на рівні вимог, визначених чинним законодавством.

– Гарантії з оплати праці, визначення форм і систем оплати праці, матеріального заохочення, схеми посадових окладів та тарифної сітки встановлюються згідно чинного законодавства, цього Колективного договору та Положення «Про оплату праці».

– Встановлюється схема міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (місячних окладів), посадових окладів.

– Визначається розмір заробітної плати залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

– Встановлюються доплати та надбавки відповідно до чинного законодавства та рішення Адміністрації.

– Визначаються терміни та порядок виплати заробітної плати, її мінімального розміру та інших виплат працівникам.

Третім розділом Колективного договору вказано:

– Зобов’язання підприємства щодо проведення індексації грошових доходів, компенсації заробітної плати, у зв’язку із порушення строків її виплати, надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівників.

– Умови та порядок преміювання працівників, виплат одноразових заохочень.

– Умови та терміни надання основних та додаткових відпусток із збереженням заробітної плати.

– Перелік пільгових категорій, яким підприємство надає одноразову матеріальну допомогу, виділяє кошти на придбання путівок.

– Зобов’язання щодо організації підготовки персоналу, підвищення їх кваліфікації, забезпечення персоналу необхідним обладнанням та умовами.

В цьому розділі також визначені зобов’язання профорганізації щодо:

– Контролю дотримання на підприємстві законодавства з питань оплати праці, своєчасності її виплати, надання пільг та компенсацій.

– Виділення коштів на організацію та проведення культурно-масових заходів та надання матеріальної допомоги пільговим категоріям.

В ***четвертому розділі***, Адміністрація зобов’язується дотримуватися встановлених чинним законодавством норм тривалості робочого часу. Також, цим розділом визначено порушення, за які працівників можуть відсторонити від роботи, умови повідомлення про зміни в Колективному договорів, умови надання відпусток, умови компенсацій невикористаного часу відпусток, при звільненні працівника.

Додатково, в 4 розділі визначені умови, при яких працівники отримують додаткові дні відпусток такі як – важкі умови праці, робота із підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням, робота в особливих природних умовах, у зв’язку із навчанням тощо.

Профспілка зобов’язується сприяти трудовому колективу, сприяти дотриманню виробничої дисципліни, погоджувати проведення надурочних робіт, робіт у вихідні та неробочі дні та контролювати виплати компенсацій, сприяти представленню працівників до нагород та відзнак.

В ***п’ятому розділі*** Адміністрація та профорганізація визначають умови щодо забезпечення здорових і безпечних умов праці, зниження негативного впливу важких, небезпечних і шкідливих факторів на

працездатність і здоров'я працівників, своєчасну безплатну видачу працівникам.

В ***шостому розділі*** адміністрація підприємства визначає зобов'язання щодо гарантії діяльності профорганізації.

Сьомий розділ надає гарантії щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловік.

VIII розділ – «Заключні положення» визначає початок та термін дії договору, порядок внесення змін та доповнень, контроль за його виконанням, порядок із ознайомленням змін та доповнень.

Додатки до Колективного договору:

Додаток № 1 Розрахункові коефіцієнти міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці

Додаток № 2 Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників

Додаток № 3 Правила внутрішнього трудового розпорядку АТ «Прикарпаттяобленерго»

Додаток № 4 Перелік професій та посад працівників, які мають право на додаткові щорічні відпустки у відповідності із Законом України «Про відпустки»

Додаток № 5 Перелік професій, яким встановлені доплати до тарифних ставок (окладів) згідно атестації робочих місць

Додаток № 6 Комплексні заходи з охорони праці та безпеки

Додаток № 7 Положення «Про робочу комісію з питань розробки, укладення, внесення змін до колективного договору та контролю за його виконанням»

Структура АТ «Прикарпаттяобленерго» зображена на рис. 2.1.

Рисунок 2.1 – Структура АТ «Прикарпаттяобленерго»

Джерело: складено автором на основі [19].

Кожна дирекція включає в себе підрозділи, на які покладені певні функції. Діяльність дирекції та підрозділів здійснюється на основі Положення про їх діяльність, в якому вказуються їх функції та взаємовідносини із іншими структурними елементами.

Діяльність працівників здійснюється на підставі робочої інструкції та Процедур, на підставі яких на них покладені певні функції та обов'язки.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до екологічного законодавства та з намірами мінімізувати вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище в аспектах, пов'язаних зі споживанням природних ресурсів, підвищення корпоративної екологічної культури та дбайливого ставлення до навколишнього середовища.

Цілі у сфері екології:

- досягти раціонального рівня використання водних ресурсів;
- досягти раціонального рівня використання енергоресурсів;
- забезпечити раціональне поводження з відходами.

У Товаристві постійно проводиться робота з досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та комплексні заходи з запобігання виробничого травматизму: якісне проведення інструктажів з охорони праці і пожежної безпеки, навчання працівників, здійснення постійного керівництва та нагляду за роботою, організація раціонального режиму праці і відпочинку, забезпечення спецодягом, особистими засобами захисту і навчання правилам їх користування, виконання правил експлуатації обладнання.

2.2 Аналіз мотиваційної системи в АТ «Прикарпаттяобленерго»

Потреби компанії в працівниках залежать від цілей, які перед нею поставлені і для реалізації яких необхідні людські ресурси. Чим

конкретніша організаційна ціль, тим легше визначити потребу в працівниках, які необхідні для її реалізації. Ще одне джерело зміни потреби організації робочої сили – внутрішньо-організаційна динаміка працівників – звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію та ін.

Конкуренція і стан ринку збуту, які змінюються під впливом багатьох факторів, впливають на потреби компанії в людських ресурсах.

Початковою точкою відбору і найму персоналу на підприємстві АТ «Прикарпаттяобленерго» є визначення потреби в персоналі, виходячи з цілей і завдань стратегічних планів підприємства на рік. Керівники СП на підставі цілей і завдань, що стоять перед підпорядкованою структурою, і розроблених для їх виконання заходів, визначають кількісний і якісний склад персоналу.

У випадку потреби додаткового відкриття вакансій або їх скорочення, на ім’я Голови Правління подається службова записка з аргументованим викладенням доцільності введення чи скорочення посад. Остаточне рішення по даному питанню приймається на засіданні Правління, після чого, на підставі протоколу Правління, дирекцією з персоналу вносяться зміни у штатний розпис товариства.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу протягом п’яти років, див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу на підприємстві протягом 2021-2023 років

Категорії працівників	***2019***	***2020***	***2021***	***2022***	***2023***	***Темпи приросту, %***			
						2020/2019	***2021/2020***	***2022/2021***	***2023/2022***
Всього	2993	3037	3107	3257	3149	1,47	2,30	4,83	-3,32
Керівники	240	254	264	302	303	5,83	3,94	14,39	0,33
Фахівці	687	689	761	818	835	0,29	10,45	7,49	2,08
Робітники	2066	2094	2082	2137	2011	1,36	-0,57	2,64	-5,90

Джерело: складено автором на основі [19].

Проаналізувавши динаміку чисельності персоналу, можна зробити висновок, що в загальному кількість працівників на підприємстві зростає протягом аналізованого періоду, тільки в 2023 році вона зменшилася на 3,32%, проте це зменшення незначне. Спостерігається ріст загальної чисельності персоналу у 2022 році, на 150 осіб, що пояснюється тим, що у 2022 році відбулися зміни в організаційній структурі компанії. Зокрема, створення нової дирекції – з обліку електричної енергії. Також, щодо керівників, то можна відзначити, що їх темпи приросту зменшують. Так, у 2022 їх чисельність зросла на 14,39%, а у 2023 році – всього лиш на 0,33% відповідно до попередніх років.

Структура персоналу підприємства протягом 2019-2023 рр. залишається незмінною, див. рис. 2.2.

Рисунок 2.2 - Динаміка структури АТ «Прикарпаттяобленерго» за категоріями працівників

Джерело: складено автором на основі [19].

Такі показники свідчать про стабільну структуру та розвиток підприємства.

В структурних підрозділах Товариства працює 1431 працівників віком до 35 років, 852 працівників віком до 45 років, 824 – віком до 55 років, 64 % припадає на робітників. Належність компанії до стратегічної галузі вимагає тяжкої фізичної праці в умовах підвищеного ризику, тому переважну кількість персоналу становлять чоловіки – 2170 осіб.

Проведемо аналіз показників руху персоналу у АТ «Прикарпаттяобленерго» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка робочої сили АТ «Прикарпаттяобленерго» протягом 2022 та 2023 рр.

Динаміка робочої сили підприємства	2022	2023	*Абсолютний приріст*	*Відносний приріст, %*
Показники	**12 міс**	**12 міс**		
Прийнято на підприємство , осіб	283	97	-186	-65,72
Вибуло з підприємства, осіб-усього,	256	388	132	51,56
- на пенсію	33	60	27	81,82
- з інших причин згідно чинного законодавства	195	224	29	14,87
- за власним бажанням	22	22	0	0,00
-за скороченням штатів	5	80	75	1500,00
- за порушення трудової дисципліни	1	2	1	100,00
Середньооблікова чисельність, осіб	3257	3149	-108	-3,32

Джерело: складено автором на основі [19].

Із даних таблиці 2.2 ми бачимо, що кількість прийнятого персоналу у АТ «Прикарпаттяобленерго» зменшилась на 65,72 %. Разом з тим, збільшилась кількість вибувших працівників на 51,56 %.

Основними чинниками, що призвели до такої ситуації є виїзд людей закордон, мобілізація (особливо до визнання підприємства критично важливим), низька заробітна плата. Більшість працівників вважає що рівень заробітної плати не відповідає кількості поставлених на них задач.

У АТ «Прикарпаттяобленерго» організація підбору персоналу представлена Процедурою 6.2.2 «Підбір, прийом і адаптація персоналу».

Власником процесу підбору персоналу являється Дирекція з персоналу, операторами процесу підбору персоналу являються усі структурні підрозділи.

Підбір персоналу необхідний для створення резерву кандидатів на всі робочі місця з врахуванням майбутніх змін у кадровому складі: вихід на пенсію, розірвання трудової угоди, відпустка по догляду за дитиною,

призов в збройні сили України, зміни напрямку діяльності підприємства, яке супроводжується зміною кадрів. Підбір персоналу вирішує ряд загальних питань, в т.ч.:

- нестачі чисельності працюючих, наслідком якої є зриви виробничих програм, помилки в роботі, виробничий травматизм, конфліктна, напружена ситуація в колективі;
- надлишку чисельності працюючих, який тягне за собою збільшення витрат по фонду оплати праці, зниження зацікавленості в якісній і високопродуктивній праці персоналу.

Процедура обов'язкова для застосування всіма керівниками СП з дотриманням вимог до етапів відбору і найму персоналу.

Початковою точкою відбору і найму персоналу на підприємстві є визначення потреби в персоналі, виходячи з цілей і завдань стратегічних планів підприємства на рік. Керівники СП на підставі цілей і завдань, що стоять перед підпорядкованою структурою, і розроблених для їх виконання заходів, визначають кількісний і якісний склад персоналу.

Загальні терміни виконання заявки на пошук кандидата можуть становити:

- для посад нижчого рівня терміново 5-10 днів, не терміново 20-30 днів;
- для посад середнього рівня терміново 10-20 днів, не терміново 20-30 днів;
- для посад вищого рівня терміново 30-45 днів, не терміново 45-60 днів;
- для керівництва компанії терміново 45-60- днів, не терміново 60-90 днів. Терміни виконання заявки можуть бути продовжені, в залежності від складності посади з обов'язковим погодженням керівника СП.

«На етапі пошуку та підбору важливо деталізувати вимоги до кандидатів, які містяться у посадовій інструкції і специфікації роботи, а

саме: кваліфікаційний досвід, знання, навички, особисті якості кандидата. Кожна конкретна посада вимагає відповідності специфічним вимогам» [34].

На підприємстві встановлена «вилкова» система тарифних ставок та посадових окладів, для працівників наскрізних професій та водіїв, яка передбачає мінімальний та максимальний рівень тарифу, окладу в межах одного розряду, посади.

Невід'ємною складовою частиною організації праці є форми і системи оплати праці, які встановлюють відповідний порядок визначення (нарахування) індивідуальної заробітної плати робітникам. Форми і системи заробітної плати виступають, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з другого - засобом досягнення певних якісних показників.

У АТ "Прикарпаттяобленерго" застосовуються наступні форми і системи оплати праці:

- Погодинна форма оплати праці

При погодинній формі оплата праці проводиться за фактично відпрацьований час за встановленими тарифними ставками й окладами і посадовими окладами.

Обов'язковою умовою при погодинній формі оплати праці є виконання працівником своїх обов'язків (нормованих виробничих завдань).

- Відрядна форма оплати праці

При відрядній формі оплата працівникові (або колективу) проводиться по заздалегідь встановленій розцінці за кожну одиницю якісно виготовленої продукції, або виконаній роботі. Основним елементом даної системи є відрядна розцінка, яка встановлюється на кожну відповідну роботу (операцію), виходячи з тарифної ставки, що відповідає розряду роботи, та норми виробітку або норми часу на дану

роботу. При впроваджені нової техніки, продуктивніших методів праці, зміні тарифних ставок розцінки змінюються.

Система додаткової складової оплати праці на підприємстві визначена такими локальними актами: «Про преміювання працівників за виконання показників», «Про преміювання за виконання особливо-важливої роботи (завдання, проекту)», «Про преміювання працівників за виконання важливих завдань та/або окремих доручень», «Про встановлення індивідуальної надбавки директора», «Про щомісячну надбавку за професійну майстерність» тощо. Зазначені положення регулюють вчасне матеріальне заохочення працівників за результати виконання дорученого функціоналу.

Чинна у підприємстві система преміювання працівників за виконання показників в 2022 році підрозділами підприємства переглядалась 39 разів по підрозділах та посадах, що свідчить її гнучкість та динамічність.

Мотиваційні заходи застосовуються до персоналу шляхом:

- виплати грошової премії;
- нагород і відзнак.

Основним інструментом забезпечення взаємозв'язку розміру заробітної плати працівників з індивідуальними та колективними результатами праці виступає преміювання. Преміювання працівників у АТ «Прикарпаттяобленерго» здійснюється:

- за основні результати господарської діяльності;
- за підсумками роботи за квартал у розмірі до 100% посадового окладу з урахуванням передбаченого бюджету витрат та фінансових можливостей підприємств.

Розмір премій залежить від виконання основних і додаткових показників роботи підрозділів, філій.

Важливе місце в заробітній платі й компенсаційному пакеті також посідають надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів.

Положенням про оплату праці у АТ «Прикарпаттяобленерго» передбачені такі види і розміри доплат та надбавок:

- доплата за суміщення професій (посад) і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

- доплата за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;

- надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін – до 50% тарифної ставки (посадового окладу);

- надбавка за класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів – водіям 2-го класу 10 %, водіям 1-го класу – 25 % тарифної ставки за відпрацьований водієм час;

- надбавка за роз'їзний характер роботи – 12,50 грн. за кожен повний день виїзду;

- надбавка працівникам, зайнятим на роботах в місцевостях, яким надано статус гірських – 25 % від мінімального гарантованого розміру заробітної плати;

- за роботу у важких шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці - за роботу у важких і шкідливих умовах;

- за роботу у нічний час - 40 % тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час (нічним вважається час з 22 год. вечора до 6 год. ранку);

Робітники, фахівці та керівники, які працюють в технічному напрямку проходять періодичне навчання (раз в рік, раз в 2 роки, раз в 3 роки) згідно законодавства. Для них відбувається підвищення кваліфікації.

Для кадрового резерву є програма «Менеджмент». Резервісти на керівні посади навчаються теорії і практики управління.

Кількість працівників, що проходили навчання та підвищили кваліфікацію зображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість працівників, що проходили навчання та підвищили кваліфікацію в навчально-курсовому комбінаті підприємства

Показник, осіб		2022	2023
		12 міс	12 міс
Пройшли перепідготовку на базі НКК		**162**	**188**
з них:	лісоруб, зварник	45	104
	контролер енергонагляду	70	28
	новоприйняті ел.монтери	47	41
	водій (газової установки і гідропідіймача)	0	15
Підвищили кваліфікацію на базі НКК		**291**	**338**
Пройшли навчання ІТР на базі НКК		**334**	**384**
з них:	керівники	64	119
	фахівці	270	265
Пройшли зовнішнє навчання (направлено через НКК)		**103**	**84**
з них:	керівники	52	50
	фахівці	51	34
Всього пройшли навчання		**890**	**994**
Динаміка зовнішнього навчання персоналу		**2022**	**2023**
Показник в особах		**12 міс.**	**12 міс.**
Позапланове зовнішнє навчання, осіб		189	180
з них:	- керівний склад	76	58
	- фахівці	113	122

Джерело: складено автором на основі [19].

Варто зазначити, що навчання відбувається за оплату підприємства. Окрім цього, часто відбуваються різні форми навчання для персоналу, це можуть бути настільні ігри, тренінги, курси, лекції тощо. До більшості виду навчань може приєднатися будь-який працівник у свій робочий час.

За освітнім рівнем персоналу частка профільної до фаху освіти становить 46%.

Формування фахових компетенцій відбувається також у форматі залучення до заміщення тимчасово відсутніх працівників як за вертикальним, так і горизонтальним рівнями, долучення до проектних завдань і пошуку шляхів вирішення задач, що постають перед компанією в умовах сьогодення.

Зазначені заходи стають запорукою розвитку професійних компетенцій, глибшого розуміння мети діяльності компанії, підвищення рівня залученості персоналу та відчуття власної належності до отриманих результатів її діяльності в періоді.

2.3 Оцінка ефективності мотиваційної політики

Система преміювання розраховується на підставі виконання дирекцією загалом KPI. В межах дирекції кожен структурний підрозділ також має показник KPI. У разі його не виконання або часткового виконання одного підрозділу, персонал іншого структурного підрозділу в межах дирекції може не отримати премію, хоча виконав свій показник на 100%. Також, в даній системі існують блокуючі показники.

Отже, можна помітити, що у АТ «Прикарпаттяобленерго» не конкретизовано розмір окремих надбавок і доплат. Наприклад, надбавка за високі досягнення в праці встановлена в розмірі «до 50% посадового окладу». Таке формулювання є не досить точним і може призвести до суб’єктивізму керівників під час установлення зазначеної надбавки. Крім того не конкретизовані умови встановлення і виплати окремих надбавок і доплат, особливого заохочувального характеру.

Для оцінки ефективності мотиваційної політики АТ «Прикарпаттяобленерго» можна розглянути її ключові компоненти та провести аналіз кожного з них.

1. Розмір заробітної плати.

На працівників компанії покладено велика кількість обов’язків, за виконання яких вони несуть відповідальність. Часто така напруженість вимагає додаткової стресостійкості та призводить до емоційного вигорання працівників. Більшість працівників вважає, що заробітна плата не відповідає обсягам виконаної роботи, її важливості та відповідальності за правильність виконання. Така проблема є найбільш актуальною для молодих спеціалістів, які хотіли б працювати за напрямом отриманої освіти, проте наявна заробітна плата та атмосфера призводить до небажання розвиватися та зростати у межах компанії. Цим самим компанія втрачає важливий людський капітал, що міг б підвищити ефективність роботи підприємства запроваджуючи нові ідеї та методи.

Підприємству, для утримання наявного персоналу, необхідно підвищити рівень заробітної плати, що матиме позитивний вплив на мотивацію працівників. Оскільки, після закінчення війни збільшиться відтік кадрів для виїзду закордон, через не можливість покриття базових потреб.

2. Система преміювання працівників.

Виплата премій залежить від фінансового стану компанії, що не дає можливість працівникам спрогнозувати її розмір та створює додаткові ризики не виплати премії, через незалежні від персоналу обставини.

Наявна система оцінки виконаної роботи не передбачає додаткові виплати за перевиконання поставлених планів. Це означає, що співробітники, які демонструють високі показники, не отримують додаткових стимулів за свої досягнення. Така практика призводить до того, що працівники вбачають сенсу, щоб докладати більше зусиль, ніж потрібно для мінімального виконання плану. Тому, працівники націлені тільки на виконанні поставлених планів, а не на здобутті кращих результатів.

Варто зазначити, що наявні системи розрахунку KPI не завжди є реальними до виконання. Виникають ситуації, коли персонал певного підрозділу довгий час не може виконати поставлені планові показники, через не можливість їх виконання та з часом в нього взагалі зникає мотивація до виконання плану.

Система преміювання повинна бути більш гнучкою та зрозумілою для кожного працівника. Керівникам варто змінювати величини планових показників протягом року в залежності від факторів, що виникають (нестача персоналу, поява нових задач, зміна в організаційній структурі). Також, керівники повинні враховувати індивідуальний внесок кожного працівника та здійснювати чесний розподіл преміального фонду.

3. Розмір доплат та надбавок до заробітної плати.

Хоча на підприємстві є великий перелік доплат та надбавок, але варто вказати, що вони є досить незначними. Відповідно, через це, їхня роль як мотиваційного чинника часто знижується.

Потрібно здійснити перегляд доплат з врахуванням реальних ризиків та умов праці, в яких знаходяться працівники на різних рівнях.

4. Професійне зростання.

Компанія активно інвестує в навчання працівників через різні програми. Проте, більшість навчань все ж доступні для працівників центрального офісу. Тому, працівники, працюючі по районах часто не мають всіх можливостей, що впливає на їх мотивацію та можливість зарекомендувати себе. Через обмежену кількість керівних посад, та займанням таких посад на довгий термін, багато працівників не вбачає можливості кар’єрного зростання.

Тому, система професійного зростання потребує розширення можливостей для працівників всіх рівнів не залежно від фактичного місця роботи.

5. Плинність кадрів.

Аналіз динаміки робочої сили показує збільшення плинності кадрів. Окрім зменшення кількості новоприйнятих, зменшилась кількість працівників, що пропрацювала на підприємстві більше року. Це призводить до зниження іміджу компанії та зменшення позитивних відгуків.

Компанія повинна зосередитися на створенні більш привабливого робочого середовища, щоб утримати кваліфікованих працівників та залучити нові кадри. Відтік кадрів призводить до збільшення витрат на пошук та навчання нового персоналу, що знижує ефективність підприємства.

Варто додати, що часто понаднормова робота не оплачується, оскільки це вимагає додаткових бюрократичних процесів. Тому, у працівників складається враження, що їхня робота недооцінена.

Інколи виникають проблеми із комунікацією керівників та підпорядкованого персоналу. Через фізичну віддаленість працівники не розуміють задач поставлених керівництвом, що може призвести до не правильного їх виконання. У результаті цього, працівники втрачають мотивацію не лише через відсутність належної фінансової винагороди, але й через нерозуміння своїх завдань та очікувань керівництва.

Виплати різних надбавок, доплат і премій сприймаються працівниками як оплата праці незалежно від розміру їх окладу. Факт надання соціальних благ персоналу співробітники розцінюють як прояв турботи, зацікавленості в них з боку підприємства, яке має фінансову стійкість і високий рівень корпоративної культури.

Хоча компанія пропонує широкий спектр соціальних пільг, у молодих початківців зі стажем до 5 років їх використання відбувається набагато меншою мірою, ніж у решти співробітників.

Таким чином, соціальний пакет, що існує в підприємства, не є ефективним інструментом утримання для молодих працівників в перші три - чотири роки їх роботи. Отже, щоб утримати цю категорію

персоналу, необхідно створити додаткові механізми залучення та утримання.

Для утримання молоді, як показує аналіз, не завжди ефективна матеріальна мотивація, для молодих працівників актуальна нематеріальна мотивація та навчання, зокрема, можливість саморозвитку та самореалізації.

Отже, провівши аналіз організаційної діяльності підприємства можна виділити такі проблемні галузі в управлінні персоналом:

– плинність кадрів у середовищі молодих працівників, котрим система оплати праці з наявними надбавками і доплатами за стажевим принципом стає слабо мотивуючою для продовження подальшої роботи на підприємстві;

Таким чином, для зростання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві треба посилити мотиваційну складову молодих працівників, що сприятиме закріпленню їх на підприємстві.

«Нематеріальна стимуляція у АТ «Прикарпаттяобленерго» дозволяє працівнику відчути свою значущість, впевненість та професійну компетенцію. Такі працівники отримують грамоти, подяки, дипломи, корпоративні значки і цінні подарунки, їх фото розміщують на дошках пошани, публікують про них статті в корпоративній газеті, вони отримують листівки з привітаннями до днів народжень, запрошення на корпоративні заходи. Завдяки участі в професійних конкурсах, спортивних змаганнях та інших акціях, які проводяться у АТ, створюються сприятливі умови для єднання колективу, для формування лояльності і відданості компанії, що виховує і зміцнює єдиний корпоративний дух» [35].

Зони відпочинку для персоналу є важливим елементом для створення комфортних умов праці для працівників та підвищення їхньої продуктивності. Добре обладнані місця для відпочинку можуть позитивно вплинути на моральний стан працівників, зменшити рівень

стресу і втоми, а також підвищити їх загальну мотивацію. Компанії слід зробити простір у всіх регіональних офісах для відпочинку працівників.

Важливо дати працівникам місце, де вони зможуть випити каву, пообідати або просто перекусити. Це може бути зона із столом, кавоваркою, мікрохвильовою піччю, холодильником тощо. При облаштуванні таких зон, варто обирати заспокійливі кольори, обладнувати їх зручними меблями. Створення приємної атмосфери дасть можливість працівнику розслабитися, відновити сили та набратися нових думок.

Якщо є можливість, можна додатково облаштувати спортивні зони, де працівники зможуть розім'ятися, пограти настільний теніс тощо. Дана річ досить актуальна для працівників, що проводять більшість робочого часу за комп'ютером.

Окрім цього, зона відпочину повинна сприяти до неформального спілкування між працівниками, де вони можуть обмінятися ідеями та отримати новий досвід. Це сприятиме покращенню комунікації між підрозділами та знижуватиме напруження та конфлікти в колективі.

2.4. Вплив мотивації на ефективність діяльності компанії

Воєнні дії, що тривають сьогодні, здійснюють значний вплив на організацію діяльності підприємств. Причинами цього є релокація бізнесу, необхідність проведення реорганізації та збільшення плинності кадрів, що створює необхідність перегляду умов праці та її оплати. Також, в даних випадках підприємства витрачають більше ресурсів на навчання персоналу, який часто може пропрацювати не довгий час. Враховуючи вищесказане, підприємствам потрібно зберегти висококваліфікованих працівників, для забезпечення ефективної діяльності.

Розглянемо основні аспекти впливу мотивації на ефективність компанії.

1. Вплив на продуктивність праці.

Продуктивність праці персоналу напряму залежить від рівня їхньої мотивації. Працівник, що зацікавлений у виконанні задач, працює більш ефективно та старається виконати якомога більше завдань. У компаніях із добре розвинутою системою мотивації, працівники зосереджуються на досягненні результату. Вони менше відволікаються на сторонні справи та більш ефективно планують свою роботу.

У разі, якщо у працівників низька мотивація, їх бажання виконувати завдання зменшується. Вони часто відволікаються, не ефективно використовують робочий час, а іноді і саботують виконання завдань.

2. Якість виконаних завдань.

Мотивація на пряму впливає на якість виконання роботи. Оскільки, мотивовані працівники, відчувають важливість своєї роботи та отримують визнання за її виконання, вони прагнуть зробити її якнайкраще. Працівник приділятиме більше уваги різним деталям та старатиметься виконати завдання на високому рівні, коли він знає, що його робота буде оцінена.

Працівники із низьким рівнем мотивації можуть виконувати роботу поверхнево «для галочки». В таких ситуаціях, працівники виконують «необхідний мінімум» для збереження робочого місця не бажаючи покращити рівень своєї роботи. В свою чергу, це призводить до емоційного вигорання, низького рівня надання послуг, що знижує імідж підприємства.

3. Інноваційна діяльність.

Мотивація сприяє інноваційній діяльності працівників компанії. Коли працівник відчуває, що до його ідей прислуховуються та втілюють їх у життя, він охоче пропонує нові ідеї, для покращення робочих

процесів, підвищення ефективності праці та покращення робочого середовища. Такі працівники більш схильні до застосування нових методів, прояву ініціативності та бажання розвиватися.

Якщо у компанії відсутні мотиваційні програми, працівники не охоче висловлюють свої думки та ідеї, бояться допустити помилок, або бояться бути не почутими. Такий підхід призводить до зниження конкурентоспроможності компанії, сприяє погіршенню відносин у колективі та ускладненню розуміння працівниками поставлених задач.

4. Плинність кадрів.

В умовах високої конкуренції на ринку праці, переїздом великої кількості людей закордон, мобілізації, для зменшення рівня плинності кадрів підприємствам необхідно створювати стимулюючі умови праці. Працівник повинен почувати себе потрібним. Якщо, він відчуває свою цінність, вбачає можливості кар'єрного зростання, то такий працівник має більше бажання розвиватися в компанії та не розглядає можливості зміни місця роботи.

У компаніях із низькою мотивацією, працівники часто не вбачають можливостей для розвитку та відчувають свою важливість. Такі працівник все частіше починають шукати нове місце роботи із кращими умовами праці. Оскільки новоприйняті працівники потребують часу на навчання та адаптацію до робочої атмосфери, це негативно відзначається на ефективності підприємства.

5. Корпоративна атмосфера.

Невід'ємною частиною позитивного мотиваційного середовища є хороший психологічний клімат та корпоративна культура. Працівники, що знаходяться в позитивній робочій атмосфері є більш відкритими до нових ідей, підтримують один одного та ефективніше виконують завдання. Позитивна атмосфера створює у працівників почуття причетності до виконання спільної мети підприємства.

Негативна психологічна атмосфера спричиняє часті конфлікти, зниження продуктивності, погіршення відносин у середовищі. Корпоративна культура в такій атмосфері погіршується.

6. Ефективність праці.

Мотивовані працівники краще планують свій робочий день, ефективніше використовують ресурси компанії та час на виконання задач. Вони завжди прагнуть вдосконалити робочі процеси та виконують завдання вчасно. Такі працівники уникають зайвих витрат та нераціонального використання ресурсів, що призводить до збільшення ефективності компанії.

Працівники із низьким рівнем мотивації не раціонально витрачають свій час та ресурси, не планують робочий день та не контролюють терміни виконання завдань. Через їхню байдужість до термінів та якості виконання завдань, компанія може витрачати більше ресурсів, збільшувати свої витрати та втрачати якість наданих послуг.

7. Винагороди за виконану роботу.

Працівники, що виконують понаднормову роботу, або виконують задачі значно раніше термінів, часто не отримують визнання та додаткових нагород. Тобто, при перевиконанні планових показників, розмір премій не збільшиться. Це досить негативно впливає на мотивацію працівників, у них створюється відчуття, що їхня робота є не оціненою та зникає бажання докладати додаткові зусилля. Такі працівники працюють на мінімальному рівні для виконання задач, але не більше.

Отже, ефективна мотивація працівників є необхідною умовою для успішного функціонування підприємства. Вона впливає на всі ключові аспекти діяльності компанії — від продуктивності та якості роботи до інноваційності та психологічного клімату.

Сучасні тенденції, що панують на ринку стали справжнім випробуванням для компаній, роботодавців і працівників. З’явилася

велика кількість нових професій, з'явилися нові тренди, системи управління, погляди до організації діяльності та до мотивації працівників. Це все на пряму впливає на ефективність сучасних компаній (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

«Взаємозв'язок мотивації та ефективності праці під впливом сучасних тенденцій»

Тренди на ринку праці	**Мотиваційна концепція**	**Вплив на ефективність діяльності підприємства**
Глобалізація, інтеграція, міжнародний поділ праці	Зростає кількість транснаціональних корпорацій та міжнародних компаній у світі, працівники вмотивовані до вивчення кількох іноземних мов, мобільності, підвищення кваліфікації до світових стандартів якості	Підприємства можуть отримати більш кваліфікованих кадрів міжнародного рівня, при цьому, змушені сплачувати високу заробітну плату фахівцям, разом з тим, розміщуючи виробництва в інших країнах, можуть зекономити на оплаті праці робітників.
Віддалена та онлайн робота	За рахунок економії часу на пересування, працівники можуть більше часу відводити для виконання безпосередніх обов'язків, при цьому, мотивацією може стати додаткова оплата праці за більший обсяг виконаних робіт, мотивацією також є високий рівень автоматизації робочого місця, доступ працівника до сучасних діджитал-технологій, відповідного навчання за рахунок компанії	Економія на організації робочого місця, збільшення обсягів виконаних робіт за рахунок економії часу; можливість залучати кваліфікованих фахівців з різних країн, проводити наради одночасно в різних регіонах, економія на відрядженнях. У той же час виникають додаткові витрати на діджиталізацію господарських процесів, неконкурентоспроможність деяких галузей, які не можливо діджиталізувати.
Посилення значимості концепції сталого розвитку, перехід від гіперспоживання до ощадності, розвиток шерингової та	Мотивація працівників до прийняття інноваційних рішень у сфері економії ресурсів, оптимізації виробничих процесів	Зменшення світового споживання зумовлює необхідність зменшувати обсяги виробництва та шукати інноваційні рішення щодо створення

циркулярної економіки		нових ексклюзивних товарів
Підвищення значимості унікальності та ексклюзивності товарів та додаткових сервісів	Мотивація до підвищення рівня сервісу, культури спілкування з клієнтами не залежно від посади, мотивація до креативності	Необхідність виробництва індивідуальних товарів зумовлює додаткові витрати так само і додатковий сервіс, однак це дозволяє продавати товари за вищими цінами

Джерело: складено автором на основі [21].

Наслідком цих трендів є виникнення нових професій, зміна підходів до організації та мотивації праці, що відображається на показниках ефективності діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В АТ «ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО»

Проведений аналіз роботи АТ «Прикарпаттяобленерго» дав можливість ідентифікувати наступні проблеми у системі управління компанії:

- високий рівень плинності кадрів, зумовлений не правильно побудованою системою мотивації персоналу;
- не зовсім ефективна система навчання персоналу;
- низька прив’язаність до місця роботи;
- зрівняння в системі оплати праці;
- не бачення працівниками своєї користі для підприємства;
- порушена комунікація між керівниками та виконавцями;
- ставлення особистих цілей вище цілей підприємства.

Враховуючи це, АТ «Прикарпаттяобленерго» необхідно здійснити заходи для вдосконалення системи мотивації.

Для побудови ефективної системи мотивації необхідно враховувати всі нюанси, що впливають на мотивацію працівників. Така система повинна бути націлена на кожного окремого працівника. Для підвищення рівня мотивації, АТ «Прикарпаттяобленерго» необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на зростання зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів, справедливість у розподілі винагород та підвищення ефективності.

На сьогоднішній день, варто виділити такі проблеми мотивації працівників в даній компанії:

1. Погана комунікація між керівниками, що формують завдання та безпосередніми виконавцями цих завдань. Не завжди виконавчий персонал забезпечений усією необхідною інформацією та ресурсами. Іноді, працівникам ставляться не реалістичні завдання та цілі, що демотивує їх.
2. Високий рівень плинності кадрів спричиняє зниження зацікавленості персоналу у досягненні цілей та відповідно зменшує їх прив'язаність до місця праці.
3. Премія, що не залежить на пряму від результатів роботи. Вона не виконує свою стимулюючу функцію у повному обсязі та сприймається як звичайна надбавка.
4. Через нехтування якістю психологічного клімату, в працівників зменшується відчуття їхньої важливості.

Задоволеність працівниками своєю роботою – це важлива складова їх морального та психологічного стану.

3.1. Вдосконалення матеріальної мотивації

Розглянемо ключі напрямки вдосконалення матеріальної мотивації.

1. Перегляд існуючої системи преміювання.

На підприємстві існує ситуація, коли виплата премії підрозділу може залежати від виконання KPI іншими структурними підрозділами. Що призводить до демотивації працівників та виникнення не порозумінь щодо їх очікувань. Для цього потрібно зробити систему преміювання більш диференційованою.

Впровадження індивідуальних премій в межах структурного підрозділу. Здійснювати більш справедливий та прозорий розподіл преміального фонду відповідно до обсягу та якості виконаної роботи. Це

сприятиме підвищенню мотивації кожного працівника та його бажанню працювати краще.

Окрім цього, потрібно залишити колективні бонуси, що залежатимуть від результатів усієї команди. Тут важливо правильно визначити цілі та умови виплати таких премій, що сприятимуть посиленню командної роботи.

Оскільки, перевиконання KPI не призводить до збільшення розміру премій, часто працівники не докладають зусиль на покращення результатів діяльності. Тому, варто розглянути можливість введення прогресивної системи преміювання, в якій в залежності від обсягу перевиконаної роботи, зростатиме розмір премії. Така система підвищуватиме ефективність діяльності підприємства та розвиватиме у працівників бажання покращувати свої результати.

2. Перегляд існуючої системи оплати праці.

Розмір заробітної плати є одним із головних аспектів мотивації персоналу. Оскільки, робота в АТ «Прикарпаттяобленерго» вимагає від працівників високої кваліфікації, стресостійкості, вміння швидкого пристосування до змін в законодавстві, роботу в понаднормовий час і тд., то і рівень заробітної плати повинен відповідати вимогам від працівників. Компанії потрібно проводити аналіз ринку праці та заробітних плат, після чого здійснювати коригування її розміру у відповідності до реальних ринкових умов. Станом на сьогодні, заробітна плата працівників підприємства у місті Івано-Франківськ відповідає зарплатні у компаніях із значно меншими вимогами та потребами.

Також, рекомендовано ввести прозору систему підвищення зарплатні. Потрібно розробити чіткі критерії, згідно яких працівники зможуть очікувати підвищення зарплатні, в залежності від досягнень в роботі, досвіду та кваліфікації.

3. Бонуси за ініціативність.

Пропонується покращити наявну систему «Гуртка якості» та спонукати працівників до надання більше ідей. Важливим аспектом є те, щоб ідеї працівників були не лише почутими, але й втіленими в реальність, хоча б в майбутній перспективі. Це сприятиме розвитку інноваційного мислення в працівників.

4. Оплата роботи у позаробочий час.

Через тривалий процес подання, погодження та підписання службових записок на доплату у позаробочий час, працівники виконують роботу не отримуючи заслуженої компенсації. Така ситуація призводить до втрати мотивації, збільшенню кількості конфліктів та зменшення відчуття важливості своєї роботи.

6. Стимулювання професійного розвитку.

Компанії варто надавати працівникам більше можливостей для отримання нових знань. Працівникам, що підвищують свою кваліфікацію, отримують додаткову освіту тощо, варто робити додаткові заохочення.

Вдосконалення матеріальної складової мотиваційної системи в АТ «Прикарпаттяобленерго» є одним із ключових факторів для підвищення рівня ефективності підприємства. Впровадження покращеної системи преміювання, збільшення заробітної плати працівникам, інвестування в професійний розвиток тощо, сприятиме зростанню зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів.

3.2 Підвищення ролі нематеріальної мотивації

«Говорити про матеріальної мотивації як основного методу мотивації не можна. Хоча матеріальна мотивація має визначені переваги перед нематеріальної мотивацією. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. Для сучасної людини має великий

сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження. Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії. Керівникам важливо чути та розуміти потреби всіх учасників робочого процесу. Вміти аналізувати та створювати для людей такі умови, що здатні розвивати та мотивувати їх не лише високим рівнем достатку, але й захоплюючою в аспекті професійних та особистих викликів роботою. Саме нематеріальна мотивація персоналу здатна допомогти керівникам із цим» [22].

Варто також застосовувати способи покращення роботи, що можуть викликати збільшення внутрішньої мотивації, підвищувати ентузіазм та бажання до співпраці, такі як.

1. Зростання ролі умінь та навичок.

Персоналу підприємства потрібно давати відчуття важливості навичок, що вони використовують. Тобто, необхідно оголошувати про цінність навичок працівника, приділяти увагу інших на такі моменти. Це в свою чергу, стимулюватиме на отримання нових знань та удосконалення наявних.

2. Зростання робі виконаної роботи.

Необхідно пояснювати працівнику для чого він виконує завдання, як будуть використані результати та чітку формулювати задачі і стимули для виконання. В такому випадку працівник відчуватиме важливість власної роботи та матиме стимули для якісного її виконання.

3. Покращення зворотного зв’язку.

Для ефективного внутрішнього зв’язку потрібно встановлювати конкретні та чіткі цілі, при цьому не зазначати шлях їх досягнення. Також, рекомендується проводити перевірку виконаної роботи на якість і результат. Це дасть можливість оперативніше виправляти недоліки на

початкових стадіях та підвищувати ефективність робочого процесу у ході виконання завдань

Для посилення ефективності зовнішнього зв'язку потрібно, щоб при помилок у роботі, керівник вказував причини виникнення таких ситуацій, конкретні помилки та відмітить позитивні моменти. Тут важливо, щоб інформація була повною, точною, правдивою і прийняття рішень відбувалось якнайшвидше.

Для підвищення мотивації також потрібно:

1. Здійснювати систематичну перевірку терміну роботи працівників на одній посаді протягом п'яти років.
2. Розширювати межі діяльності працівника та здійснювати збільшення різноманітності роботи.
3. Впроваджувати нові форми взаємодії із керівництвом.
4. Залучати працівників у вдосконалення системи мотивації.
5. Враховувати творчий підхід персоналу до організаційної діяльності.

Тому, АТ «Прикарпаттяобленерго» важливо приділити увагу підвищенню ролі нематеріальної мотивації. Варто розглянути впровадження нематеріальних методів стимулювання, що також суттєво впливають на рівень задоволеністю роботою.

1. Визнання та похвала.

Створення зрозумілої системи публічного визнання досягнень працівників, підвищить мотивацію працівників до вдосконалення. Адже, їм важливо відчувати, що їхню працю помічають та цінують.

2. Кар'єрне зростання.

Важливим кроком є впровадження прозорої системи кар'єрного розвитку, щоб працівник розумів, які кроки він повинен зробити для отримання бажаного підвищення. Зрозумілі можливості мотивують працівників до вдосконалення своїх результатів.

3. Оцінка навичок працівників.

Підтримка працівників у здобуттю ними нових професійних навичок (проходження курсів, здобуття освіти тощо) слугуватиме сильним стимулом для їхнього розвитку.

4. Покращення умов праці.

Атмосфера в кабінеті має також сильний вплив на бажання працівників до праці. Тому, варто, щоб всі кабінети були зручно обладнаними із спокійними кольорами та приємною атмосферою. Додатково рекомендується створити компанії зони відпочинку, де працівники зможуть відволіктися після напруженої роботи. Це можуть бути зони для неформального спілкування, можливості випити каву, або перекусити, або навіть спортивні куточки.

5. Залучення працівників до прийняття рішень.

Можливість висловлювати свої думки, впливати на прийняття важливих рішень збільшує відповідальність персоналу та підвищує їх мотивацію та відчуття важливості. Це можна зробити під час зустрічей із керівництвом, де обговорюватиметься спільні ідеї та пропозиції.

Варто також, делегувати повноваження, що дасть змогу працівникам відчути довіру з боку керівництва та створить збільшення рівня їх відповідальності.

Впровадження різноманітних нематеріальних стимулів, від визнання до надання можливостей для професійного розвитку, допоможе створити культуру, де кожен працівник відчуває себе цінним і мотивованим на досягнення нових висот у своїй роботі.

При формуванні системи нематеріальної мотивації варто опиратися на накопичений досвід світовими лідерами. Серед всіх систем мотивації найбільш ефективними вважається американська, французька, японська, німецька, шведська та британська моделі. Тому, варто розглянути ці моделі більш детально (табл. 3.1) та перейняти частину досвіду в цих країн, враховуючи ментальні особливості персоналу.

Таблиця 3.1

Види нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Країна	Нематеріальна мотивація
Японія	Довічний найм; дотримання старшинства при здійсненні службових підвищень та при визначенні заробітної плати; формування та розвиток внутрішньофірмового профспілкового руху; групова психологія (робочі групи 4-6 людей); регулярне підвищення в кар'єрі (це можуть бути невеликі підвищення); корпоративна солідарність (корпоративи, ювілеї за рахунок компанії, спортивні змагання, тімбілдінги); нагородження грамотами, моральні заохочення, присудження звань, при цьому уникаючи публічних доган; корпоративне спілкування.
США	Медичне страхування; курси підвищення кваліфікації; безкоштовні обіди; корпоративні свята; спільні поїздки; сімейні програми (компанія бере на себе частину вирішення домашніх справ, корпоративні ясла, влаштовує сімейні свята); підбір роботи за цікавістю, змістовна та посильна за психологічним станом працівника; індивідуалізм (враховується точка зору кожного); підтримка ініціативних людей та винахідників; тімбілдінги; поїздки; моральне заохочення; навчання у вищих навчальних закладах.
Франція	Представник в раді директорів, але без права голоса; гнучкий графік або фріланс; медичне та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування.
Британія	Фріланс; гнучкий графік; можливість працювати part-time; оплата навчання (в Шотландії можна працювати поки вчишся і підприємство платить на навчання, а пізніше з твоєї заробітної плати кожен місяць нараховується невелика сума - за навчання яке воно тобі оплатило).
Німеччина	Виробничі ради, де разом з керівником приймаються такі рішення, як установа підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіку відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення.
Швеція	Участь працівників в раді директорів з правом голоса; фріланс; значний вплив профспілок; визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів.

Джерело: складено автором на основі [22].

Провівши аналіз мотиваційної складової різних країн, можна зазначити наступні методи заохочення працівників:

1. Періодично проводити оцінку рівня мотивації, під час якої корегувати методи мотивації в залежності від її рівня та потреб працівників.
2. Виявляти більшу зацікавленість до потреб працівників. Не маючи правильну уяву про потреби (мотиви) працівників, важко побудувати ефективну систему мотивації.
3. Відзначати результати персоналу та хвалити працівників. Працівники, яких відзначає керівництво докладають більш зусиль для підвищення ефективності.
4. Обладнати зони для відпочинку. Кожен працівник має право на декількахвилинний відпочинок. Розмови на абстрактні теми за чашкою кави/чаю дає можливість зняти напруженість та набратися нових сил.

Зазначені методи мотивації не є ідеальними, але вони повинні бути активно використані в практичній діяльності.

3.3. Покращення комунікації між працівниками та керівництвом

«Ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління персоналом, оскільки вона допомагає досягати високого рівня продуктивності, задоволеності роботою, знижувати рівень стресу і конфліктів, а також підтримувати позитивний клімат в організації. Погано налагоджене спілкування в команді - це проблема, з якою стикаються керівники різних рівнів як міжнародних компаній, так і українських підприємств» [24].

В АТ «Прикарпаттяобленерго» важливим кроком для підвищення ефективності діяльності компанії, зменшення витрати ресурсів та зростання рівня мотивації працівників необхідно здійснити покращення комунікації між керівництвом та працівниками компанії. Ефективна

комунікація сприятиме зростанню задоволеності працівників роботою, кращому розумінню цілей керівництва, ефективнішому процесу вирішення задач та проектів.

Розглянемо основі види комунікації та їхній вплив на систему управління персоналом (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Види нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Види	**Опис**	**Переваги та недоліки**
Вертикальна комунікація	Обмін інформацією між різними рівнями ієрархії в організації. Вона спрямована з верхніх рівнів керівництва до нижчих (директиви, накази) або навпаки (звітність, пропозиції)	Переваги: - ефективна передача важливої інформації; - забезпечення єдності цілей і стратегії; - покращення контролю над виконанням завдань. Недоліки: - часто призводить до відчуття дистанції між керівництвом і підлеглими; - обмежує вільний обмін інформацією від низів до верхів.
Горизонтальна комунікація	Обмін інформацією між працівниками одного рівня або між різними відділами. Вона сприяє координації роботи, вирішенню проблем та покращенню співпраці.	Переваги: - полегшує обмін інформацією; - сприяє швидкому реагуванню до змін; - стимулює співпрацю між різними групами Недоліки: -може породжувати конфлікти між відділами; - може бути менше ефективною в передачі інформації.
Формальна комунікація	Офіційні канали комунікації, що використовуються для передачі важливої інформації, включаючи накази, процедури, звіти та збори.	Переваги: - забезпечує стабільність і структурованість; - сприяє дотриманню процедур і правил; Недоліки: - часто сприяє формалізму та бюрократії; - призводить до відчуття дистанції.

Формальна комунікація	Офіційні канали комунікації, що використовуються для передачі важливої інформації, включаючи накази, процедури, звіти та збори.	Переваги: - забезпечує стабільність і структурованість; - сприяє дотриманню процедур і правил; Недоліки: - часто сприяє формалізму та бюрократії; - призводить до відчуття дистанції.
Неформальна комунікація	Неофіційні взаємодії між працівниками, які можуть впливати на дух команди, рівень довіри та загальну атмосферу в колективі.	Переваги: - сприяє розвитку відносин і розуміння; - доповнює офіційну комунікацію; - забезпечує швидку передачу інформації. Недоліки: - може призводити до поширення чуток; - може порушувати правила і процедури.
Невербальна комунікація	Жести, міміка, тон голосу та інші невербальні сигнали, які доповнюють або замінюють вербальні повідомлення	Переваги: - доповнює і підсилює вербальну; - допомагає передавати емоції і настрій. Недоліки: - часто є суб’єктивною; - може призводити до непорозумінь.

Продовження табл.3.2

Види	**Опис**	**Переваги та недоліки**

Міжособистісна комунікація	Обмін інформацією між двома або більше людьми в організації, який сприяє розвитку взаєморозуміння, співпраці та ефективності в робочих відносинах. Міжособистісна комунікація охоплює різні аспекти, такі як вербальні та невербальні сигнали, емпатію, активне слухання та зворотний зв'язок.	Переваги: - сприяє розв'язанню конфліктів, розвитку довіри і взаємопідтримки; - покращує робочий процес і результативність. Недоліки: - потребує багато часу та уваги.

Джерело: складено автором на основі [24].

Серед основних проблем слід відмітити фізичну віддаленість виконавців від керівництва, що формулює задачі, що призводить до зниження ефективності управління. Відсутність можливості доступу до необхідних ресурсів часто призводить до затримки прийняття рішень і довшій реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Тому, АТ «Прикарпаттяобленерго» варто:

1. Здійснити покращення відкритих каналів комунікації.

Регулярні зустрічі працівників із керівництвом допоможуть налагодити комунікацію в колективі, допоможуть додатково інформувати працівників про стан справ та майбутнє компанії, а також дадуть змогу працівникам задати додаткові питання та надати свої пропозиції, як безпосередніх виконавців.

Створення платформи, де працівники анонімно чи не анонімно зможуть проходити опитування, задавати питання та обмінюватися досвідом.

2. Здійснити покращення зворотного зв'язку.

Регулярні анонімні опитування працівник допоможуть краще зрозуміти їх потреби, визначити проблемні ділянки роботи та покращити процеси на підприємстві. Працівники відчуватимуть, що їхня

думка важлива, а керівники зможуть побачити реальний стан справ з боку виконавців.

Ще одним елементом, що допоможе розширити довіру у працівників є запровадження зустрічей із х безпосередніми керівниками. На таких зустрічах можна детально обговорити виконану роботу, відмітити позитивні та негативні моменти, здійснити постановку цілей та корегувати процеси разом.

3. Покращити горизонтальну комунікації.

Організація зустрічей працівників різних структурних підрозділів з метою обміну досвіду, покращення комунікації, обговорення проблем, що виникають у інших відділах.

4. Стати більш прозорими та відкритими.

Інформування працівників про поточні процеси на підприємстві, стратегії та майбутні плани сприятиме кращому розумінню необхідних змін та більшій залученості.

5. Заохотити працівників до ініціативності.

Створення нових програм заохочення працівників до висловлення свої ідей, що сприятимуть покращенню процесів в компанії.

Покращення комунікації є важливим елементом для підвищення ефективності АТ «Прикарпаттяобленерго» та покращення мотивації працівників. Запровадження прозорих каналів, регулярного зворотного зв'язку, горизонтальної взаємодії та підтримка ініціативності створюють атмосферу довіри, розуміння та співпраці

ВИСНОВКИ

Людські ресурси – це багатство кожної організації. Досить часто правильне управління персоналом є запорукою успіху компанії та основою її конкурентного домінування. Ми можемо використовувати необмежений потенціал наших співробітників лише тоді, коли ми володіємо знаннями про мотивацію, яка визначає ефективність кожного з нас.

В роботі було проведено аналіз наявних теоретичних підходів щодо сутності та змісту мотивації персоналу. Досліджено теоретичні поняття «мотивації» персоналу та визначено фактори, що мають вплив на його мотивацію. Проведено аналіз існуючої системи мотивації персоналу у АТ «Прикарпаттяобленерго».

Проведений теоретичний аналіз мотиваційної політики АТ «Прикарпаттяобленерго», виявив різні аспекти в її ефективності. Тому, для досягнення кращих результатів, потрібно здійснювати регулярне її удосконалення з урахуванням зовнішніх чинників.

Аналіз мотиваційної політики в АТ «Прикарпаттяобленерго» виявив низку проблем, що впливають на рівень мотивації працівників та, відповідно, на загальну ефективність підприємства. Основними факторами, що потребують вдосконалення, є недосконала система преміювання, відсутність гнучкості та прозорості у розмірі заробітної плати, недостатнє визнання особистих досягнень працівників та низька ефективність комунікацій між керівниками та виконавцями.

Для покращення мотиваційної політики необхідно запровадити систему, яка буде враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних заходів належить вдосконалення системи преміювання, забезпечення належної компенсації за понаднормову роботу, впровадження прозорих критеріїв для підвищення заробітної

плати та надання бонусів за ініціативність. Нематеріальні заходи включають покращення зворотного зв’язку, впровадження системи визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, створення комфортних умов праці та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

На основі наявних теоретичних, аналітичних даних та означених проблем, було розглянуто методи покращення мотиваційної політики в АТ «Прикарпаттяобленерго»

Застосування інтегрованої системи мотивації, що враховує кращі практики інших країн, сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників, зміцненню їх прив’язаності до підприємства, підвищенню ентузіазму та продуктивності. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на показниках ефективності функціонування підприємства та створить передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федишин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

2. Різновиди мотивації персоналу. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu

3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. (2012) Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 397 с. URI: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11643

4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. (2007) Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 184 с.

5. Занюк С.С. (2002) Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 304 с. URL: https://soc.univ.kiev.ua/uk/library/psihologiya-motivaciyi-navchposibnik?page=4

6. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/

7. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content

8. О Ридзевська, О. В. Вплив мотивації персоналу на стратегічний розвиток підприємства / О. В. Ридзевська, А. О. Могилей // Наукові записки : зб. наук. пр. - Кіровоград : КНТУ, 2012. - Вип. 12, ч. 2. - С. 291-295. URI: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/4833

9. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

10. Боришкевич, І., Якубів, В., Романюк, Х. (2022). використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління,* (1(61), 12-18. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2

11. Ширяєва , Л., Зайнчуковська, Д. (2024). Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу. Матеріали конференцій МЦНД, (08.03.2024; Вінниця, Україна), 19–20. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/1069

12. Куций, О. (2022). Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія,* (1 (54), 41-46. URL: https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.6

13. Федоришина, Л., Гладун, Р., Федоришин, Ю. (2024). Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки,* (1(48), 47-55. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6

14. Бондар, Т., Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство,* (57). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114

15. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2019. Вип. 21.6. С. 361–367 URL:file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/osnovni-elementi-mehanizmu-motivuvannya-pratsivnikiv.pdf

16. Катерина Бабіч (2021). Фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників. URL: https://budni.robota.ua/expert-thoughts/faktori-shho-vplivayut-na-motivatsiyu-ta-utrimannya-spivrobitnikiv

17. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: ЦЛУ, 2011. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/52603/mod_folder/content/0/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf

18. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Вид. 2-ге, випр. доп. К.: Академвидав, 2007. URL: https://sociology.knu.ua/uk/library/osnovi-menedzhmentu-pidruchnik-vid-2-ge-vipr-dop

19. URL: https://www.oe.if.ua/uk/about

20. URL: https://www.oe.if.ua/uk/social_responsibility

21. С. В. Писаренко, О. С. Опанасенко, К. В. Божко (2022) Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-12

22. Ігнатюк Вікторія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

23. К. Ю. Соколюк, О. Д. Додон, І. Ю. Соколюк. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. DOI: URL: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14

24. Зоряна М. Пушкар, Богдан Т. Пушкар Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99

25. С.А. Прохоровська. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

26. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство,* (45). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54

27. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URI: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11643

28. Pustovit, O., Basuk, Y. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 3(76), 47 - 63. URL: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63

29. Дашко, І. (2021). Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Економіка, (10), 22-28. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3

30. Сивицька І.Г., Синиченко А.В., Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства DOI 10.31558/2307-2318.2020.4.17

31. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка.* 2016. № 4. URL: http:www.economy.nayka.com.ua

32. Гавловська, Н., Рудніченко, Є. (2023). Стимулювання і мотивація працівників у котексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management,* (2), 30–36. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3)

33. Ткаченко К. А., Коптєва Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр.

Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 4. С. 33-38. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.4.33.

34. URL: https://www.management.com.ua/bp/bp009.html

35. URL: https://www.oe.if.ua/