

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Марії-Андріани КОШИК

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Наталія СВЕЛЕБА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОШИК М.-А. Удосконалення системи мотиваційного менеджменту на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту на підприємстві. Проаналізовано сутність концепції мотиваційного менеджменту на даному підприємстві, досліджено різні методи та підходи до управління персоналом на підприємстві та здійснено аналіз факторів, які впливають на мотивацію персоналу в організації. У другому розділі надано загальну характеристику компанії ТОВ "ПроТек логістик", вивчено організацію управління персоналом на цьому підприємстві та розглянуто питання впровадження мотиваційного менеджменту та застосування механізмів стимулювання праці персоналу, особливо в умовах військового стану.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, персонал фактори впливу, , стимулювання, удосконалення.

ABSTRACT

KOSHIK M.-A. Improvement of the motivational management system at the enterprise. – Manuscript.

Research on the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first section of the work, the theoretical aspects of motivational management at the enterprise are investigated. The essence of the concept of motivational management at this enterprise was analyzed, various methods and approaches to personnel management at the enterprise were investigated, and the factors affecting the motivation of personnel in the organization were analyzed. In the second chapter, a general description of ProTech Logistics LLC is provided, the organization of personnel management at this enterprise is studied, and the issue of the implementation of motivational management and the use of mechanisms to stimulate the work of personnel, especially in the conditions of martial law, is considered.

Keywords: motivational management, personnel influencing factors, stimulation, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Поняття мотиваційного менеджменту на підприємстві	8
1.2. Методи та підходи до управління персоналом підприємства	12
1.3. Аналіз факторів впливу на мотивацію персоналу на підприємстві	16
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ НА ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПроТек логістик»	23
2.2. Організація управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПроТек логістик»	27
2.3. Впровадження мотиваційного менеджменту та застосування механізмів стимулювання праці персоналу в умовах військового стану	35
Висновки до другого розділу	41
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Останні роки виявились складними для України. Спочатку пандемія COVID-19 серйозно вразила економіку та змінила усталені стандарти соціальної та бізнесової поведінки. Пізніше, введення воєнного стану на території країни [1] призвело до значних труднощів у різних сферах життя, включаючи економіку, екологію, духовний, політичний і соціальний аспекти.

Ці події також суттєво вплинули на трудові відносини та організацію роботи в умовах невизначеності та кризи. Багато працівників втратили свою роботу, інші втратили частину заробітної плати, а деякі підприємства були зруйновані під час воєнних подій. У таких важких умовах психіка керівників та підлеглих може реагувати різним чином, від тимчасового стресу і депресії до апатії, що невідмінно впливає на робочий процес та мотивацію.

Отже, зважаючи на таку ситуацію, традиційні методи мотивації можуть вже не бути ефективними. Керівникам варто ретельно переглянути мотиваційні стратегії та знайти нові інструменти впливу на персонал.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності зробили як зарубіжні, так і українські вчені. До зарубіжних вчених, які внесли значний внесок, відносяться Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клеелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та інші. Українські дослідники, що працювали у цій області, включають Колота А. М., Семикіну М.В., Вольського М., Цехановецького Г., Туган-Барановського М. та інших.

Окрім того, деякі вчені звернули свою увагу на проблему мотивації та психологічних чинників під час пандемії. Серед них можна визначити Гавриша О. М., Приходько Т.М., Жосан Г.В., Кириченко Н.В., Золотоверха В.П., Денисенко К.С., Корсікову Н.М., Древову В. та інших. Важливо зауважити, що питання мотивації під час війни є новим і вимагає подальших досліджень.

Метою даної бакалаврської дипломної роботи є визначення шляхів покращення системи стимулювання праці в компанії ТОВ "ПроТек логістик".

З метою досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути сутність концепції мотиваційного менеджменту на даному підприємстві;
- дослідити різні методи та підходи до управління персоналом на підприємстві;
- здійснити аналіз факторів, які впливають на мотивацію персоналу в організації;
- надати загальну характеристику компанії ТОВ "ПроТек логістик";
- вивчити організацію управління персоналом на цьому підприємстві;
- розглянути питання впровадження мотиваційного менеджменту та застосування механізмів стимулювання праці персоналу, особливо в умовах військового стану.

Предметом аналізу є ефективність системи стимулювання праці, а **об'єктом** дослідження стає система мотивації в Товаристві з обмеженою відповідальністю "ПроТек логістик".

Перелік методів дослідження. Для досягнення мети дослідження та виконання поставлених завдань застосовано комплекс різноманітних загальнонаукових і спеціальних методів. Серед них використано аналіз навчальної та методичної літератури, а також наукових публікацій з метою визначення рівня дослідженості обраної теми. Також використано аналіз і синтез отриманої інформації, порівняльний метод, метод наукової абстракції, а також статистичний метод для підрахунку фінансово-економічних показників, пов'язаних з об'єктом дослідження. Додатково використано описовий метод, а також метод системного і теоретичного узагальнення. Цей комплекс дозволив отримати комплексне та глибоке розуміння предмета дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у

науково-практичних конференціях, публікації). Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток та безпека України: стан та перспективи»".

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

У першому розділі роботи досліджено теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту на підприємстві. Проаналізовано сутність концепції мотиваційного менеджменту на даному підприємстві, досліджено різні методи та підходи до управління персоналом на підприємстві та здійснено аналіз факторів, які впливають на мотивацію персоналу в організації.

У другому розділі надано загальну характеристику компанії ТОВ "ПроТек логістик", вивчено організацію управління персоналом на цьому підприємстві та розглянуто питання впровадження мотиваційного менеджменту та застосування механізмів стимулювання праці персоналу, особливо в умовах військового стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття мотиваційного менеджменту на підприємстві

Однією з актуальних стратегій управління персоналом на підприємствах є мотиваційний менеджмент. Проте вітчизняні компанії не завжди повністю використовують його можливості або роблять це недостатньо ефективно в своїй практичній діяльності. Це може призводити до ряду соціальних та економічних проблем, що в результаті зменшують ефективність підприємства та унеможливають повноцінне використання його потенціалу.

По-перше, важливо зазначити, що термін "мотивація" має багато визначень у різних літературних джерелах, тоді як поняття "мотиваційний менеджмент" визначається значно менше. Тому розглядати сутність і зміст цього терміну є доцільним. На сьогодні існує різні точки зору на тлумачення сутності поняття "мотиваційний менеджмент", і ці погляди в значній мірі відрізняються.

Мотиваційний менеджмент розглядається як один із видів управлінської діяльності. Цей вид управління пов'язаний із створенням та розвитком системи мотивації та стимулювання персоналу організації і спрямований на досягнення індивідуальних, групових та організаційних цілей. Отже, визначальним моментом в цьому підході є розгляд мотиваційного менеджменту як компонента системи управління підприємством або організацією.

За думкою Полуховича М. В. [14], мотиваційний менеджмент розглядається як процес, який охоплює мотивацію працівників та вважається ключовим елементом ефективного використання трудових ресурсів у системі управління персоналом організації. Автор підкреслює, що мотиваційний

менеджмент представляє собою процес управління персоналом, ґрунтуючись на принципах мотивації праці.

В свою чергу, Колот А. М. [10] розглядає мотиваційний менеджмент як складову корпоративного менеджменту, спрямовану на досягнення фінансових, економічних, виробничих та комерційних цілей підприємства. Таким чином, автор бачить мотиваційний менеджмент як елемент більш широкої системи – корпоративного менеджменту.

Лютко О. М. [11] визначає мотиваційний менеджмент як управління, побудоване на пріоритетах мотивації професійної поведінки, що означає акцент на формуванні та утриманні мотиваційного середовища в організації. Автор вказує, що мотиваційний менеджмент не обмежується лише стимулюванням персоналу, але створює цілісне середовище, спрямоване на максимізацію ефективності персоналу.

Отже, можна визначити, що в науковій літературі мотиваційний менеджмент розглядається з використанням процесного, системного та ситуаційного підходів, що підкреслює його багатогранність та складність як явища. В загальному розумінні, мотиваційний менеджмент можна описати як процес управління системою мотивації персоналу, з урахуванням досягнення поставлених фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства.

Властивості системи управління персоналом, такої як мотиваційний менеджмент, визначаються акцентом на стимулюванні та підтримці мотивації працівників для максимізації ефективності використання кадрових ресурсів. Однак, важливо зауважити, що такий підхід не охоплює повністю всі аспекти управління організацією, оскільки фокусується переважно на взаємодії з персоналом. Мотиваційний менеджмент може бути впроваджений як частина загального управління підприємством, або взяти на себе окремий структурний підрозділ. Крім того, його реалізацію можуть здійснювати як внутрішні кадрові спеціалісти, так і залучені фахівці з аутсорсингу.

Для розуміння теоретичних та практичних вимірів мотиваційного менеджменту, розглянемо його основну мету, завдання та функції, що представлені на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту
Джерело: сформовано автором на основі [1, 10]

Слід відзначити, що на вітчизняному ринку, який все ще розвивається, мотиваційний менеджмент поки що є рідкістю. Більшість управлінських процесів залишаються базованими на жорстких авторитарних системах, де контроль, матеріальні стимули та примусова мотивація залишаються основними чинниками. Це зумовлено високим рівнем безробіття, відсутністю гарантій збереження робочого місця та соціальною напруженістю в країні.

Існують певні перешкоди для впровадження мотиваційного менеджменту в більшості компаній. Деякі з цих перешкод вказані на рисунку 1.2.

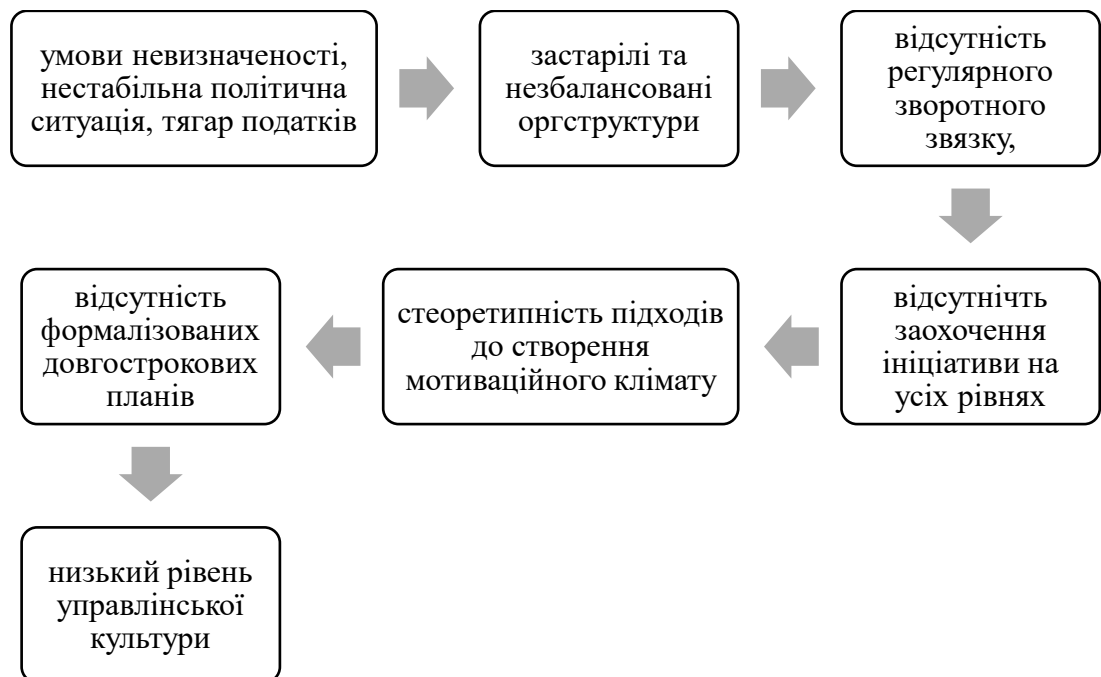


Рис. 1.2. Чинники, що перешкоджають реалізації мотиваційного менеджменту на підприємствах

Джерело: сформовано автором

Мотиваційний менеджмент означає створення сприятливих умов для творчої та високопрофесійної роботи працівників. Кожен керівник підприємства повинен розуміти мотиви та стимули, які впливають на професійну та особистісну діяльність працівників, незалежно від їхнього рівня у ієрархії підприємства. Нехай завжди буде усвідомлено, що мотиваційний менеджмент, як інструмент стимулювання працівників, є ключовою управлінською функцією в сучасному керівництві.

Сучасна система мотиваційного менеджменту повинна інтегрувати переваги трьох основних підходів до управління персоналом: наукового, психологічного та управління за цілями. Це поєднання сприятиме стратегічному та цільовому плануванню роботи кадрової служби, розвитку існуючих механізмів управління, впровадженню програм матеріального та нематеріального стимулювання, формуванню сучасних підсистем адаптації,

підвищенню кваліфікації та навчання персоналу, а також розробці принципів соціальної захищеності та стабільності робочих місць.

Отже, ключовими компонентами мотиваційного менеджменту є розвиток системи мотивації та стимулювання персоналу, ефективне використання робочих ресурсів та активізація мотивів індивіда. Загальний висновок з різних поглядів на сутність "мотиваційний менеджмент" вказує на його складний та важливий характер. Він спрямований на вирішення ключових завдань, пов'язаних із мотивацією працівників, системою винагород та покарань за порушення. Основний акцент робиться на внутрішніх мотивах людини та їх активізації.

1.2. Методи та підходи до управління персоналом підприємства

Управління персоналом представляє собою комплекс заходів, спрямованих на підтримку та розвиток кадрів у відділі чи організації. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи та підходи. Одним із широко застосовуваних підходів є стратегічний підхід до управління персоналом [20].

За цим підходом управління персоналом розглядається як стратегічна функція, орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації.

Основними складовими стратегічного підходу є планування персоналу, оцінка потреб у кадрах, розробка програм навчання та розвитку персоналу, а також мотивація працівників. Планування персоналу у стратегічному підході передбачає визначення організацією типів робіт, необхідної кількості працівників та їхніх кваліфікацій. Важливо ураховувати не лише поточні потреби, але й можливі зміни в організації та зовнішньому середовищі для ефективного планування ресурсів.

Оцінка потреб у персоналі включає в собі вивчення вакансій, визначення кваліфікаційних вимог та оцінку можливостей заміщення вакансій власними

працівниками. Для залучення кваліфікованих кандидатів можна використовувати різні стратегії набору, такі як залучення талановитих студентів або користування послугами рекрутингових агенцій.

Розробка програм навчання та розвитку персоналу є ключовим елементом стратегічного підходу. Ці програми сприяють підвищенню кваліфікації співробітників, допомагають їм адаптуватися до нових умов роботи та сприяють кар'єрному росту. Важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси співробітників для максимального ефекту від таких програм [22].

Інший підхід до управління персоналом - це людський ресурсний підхід, який акцентує на розумінні персоналу як найціннішого ресурсу організації. Основними складовими цього підходу є рекрутинг, відбір, навчання та розвиток персоналу, збереження талановитих працівників і максимальне використання їх потенціалу.

Рекрутинг та відбір – це процеси, спрямовані на пошук та залучення талановитих кандидатів до роботи в організації. Ефективні методи рекрутингу та відбору допомагають забезпечити належний рівень якості персоналу та знизити витрати на пошук та заміну працівників. Це може включати публікацію вакансій на різних платформах, використання соціальних мереж, привлечення рекрутерів, аналіз здібностей та особистісних якостей кандидатів та проведення співбесід [21].

Крім того, у рамках людського ресурсного підходу велика увага приділяється мотивації працівників. Це досягається за допомогою різноманітних методів, таких як матеріальна та нематеріальна мотивація.

Матеріальна мотивація включає в себе фінансові стимули за досягнення певних цілей, таких як премії, бонуси, підвищення зарплати і т.д. Нематеріальна мотивація передбачає стимулювання працівників через можливість розкриття їхніх здібностей, комфортні умови праці, позитивні відносини з колегами та керівництвом, участь у розвиваючих проектах та інші позитивні аспекти.

Навчання та розвиток персоналу – це процеси, які сприяють набуттю працівниками необхідних навичок та знань для виконання їхніх обов'язків, а також розвиток їхніх професійних та особистісних якостей. Організації можуть використовувати різні методи навчання та розвитку, такі як тренінги, семінари, курси, онлайн-навчання та індивідуальні консультації.

Ще одним підходом до управління персоналом є соціально-психологічний підхід, де персонал розглядається як складна соціальна система, що взаємодіє з організацією та зовнішнім середовищем. В рамках цього підходу велика увага приділяється аналізу організаційної культури.

Організаційна культура визначається як система спільних цінностей, вірувань та норм, які впливають на поведінку працівників в організації. Аналіз цієї культури дозволяє зрозуміти, які цінності та норми преобладають в організації, як вони впливають на співробітників та як цей вплив можна використовувати для підвищення ефективності управління персоналом.

Основні методи соціально-психологічного підходу включають в себе аналіз групової динаміки, мотивацію та стимулювання співробітників, а також діагностику організаційної культури. З іншого боку, економічний підхід сприймає персонал як витрату для організації. Основні аспекти цього підходу включають ефективне використання ресурсів, мінімізацію витрат на оплату праці та зменшення взаємодії працівників з профспілками та іншими організаціями, які захищають права працівників[19].

Вибір методу управління персоналом залежить від стратегічних цілей організації та її особливостей. Незалежно від обраного підходу, успішне управління персоналом вимагає якісного планування, розробки та виконання програм управління персоналом.

Збалансований підхід до управління персоналом визначається основною ідеєю - збалансувати потреби співробітників і організації для досягнення взаємовигідних результатів. Ключовими компонентами цього підходу є оцінка результативності, розвиток та утримання ключових кадрів, створення умов

для неперервного навчання та розвитку персоналу, а також забезпечення балансу між професійним і особистим життям співробітників.

Необхідно також врахувати гнучкий підхід до управління персоналом. Цей підхід акцентує увагу на тому, щоб змінювати підходи до співпраці зі співробітниками для забезпечення високої адаптивності та реактивності на зміни в організаційному середовищі. Основними компонентами гнучкого підходу є створення умов для творчого та інноваційного мислення співробітників, збереження гнучкого графіку роботи, розвиток та підтримка комунікації та взаємодії між різними групами працівників.

Ключовим елементом гнучкого підходу є забезпечення творчих та інноваційних зусиль співробітників. Для цього важливо створювати сприятливі умови для здійснення творчих ідей, надавати можливість самореалізації та самовираження співробітникам у роботі. Наприклад, компанії можуть використовувати практику "20% проекту", що дозволяє співробітникам витратити 20% робочого часу на власні проекти. Це сприяє розвитку їхніх творчих здібностей та дослідженню нових ідей.

Усі ці підходи та стратегії мають свої плюси та мінуси, тому вибір конкретного підходу до управління персоналом повинен бути обдуманим і здійснюватися з урахуванням унікальних особливостей конкретної організації. Важливо враховувати положення організації на ринку, конкурентні умови, особливості її діяльності та потреби персоналу.

Вибір оптимального підходу повинен враховувати контекстуальні фактори та стратегічні цілі організації. Підходи можуть бути комбіновані чи адаптовані відповідно до умов, що складається з ринкового середовища, структури підприємства, його корпоративної культури та інших факторів. Організація має стратегічно підходити до управління персоналом, враховуючи свої унікальні вимоги та цілі.

1.3. Аналіз факторів впливу на мотивацію персоналу на підприємстві

Для ефективного впливу на підлеглих, важливо розуміти різноманітні чинники, що впливають на їх мотивацію та ставлення до роботи. Сучасний аналіз визначає багато аспектів управління персоналом, які взаємодіють із працівниками, кожен з яких має свій власний характер та вплив.

Ці чинники грають ключову роль у формуванні задоволення від роботи, визначаючи ставлення працівників до своєї діяльності — від позитивного настрою до негативного і навпаки [33]. Потрібно також враховувати, що позитивні або негативні емоції та відношення до роботи залежать від численних факторів, пов'язаних як із самою роботою, так і з особистими характеристиками працівників.

Загалом кажучи, рівень задоволеності роботою визначає, що стимулює чи не стимулює працівників відвідувати робоче місце та активно виконувати свої обов'язки.

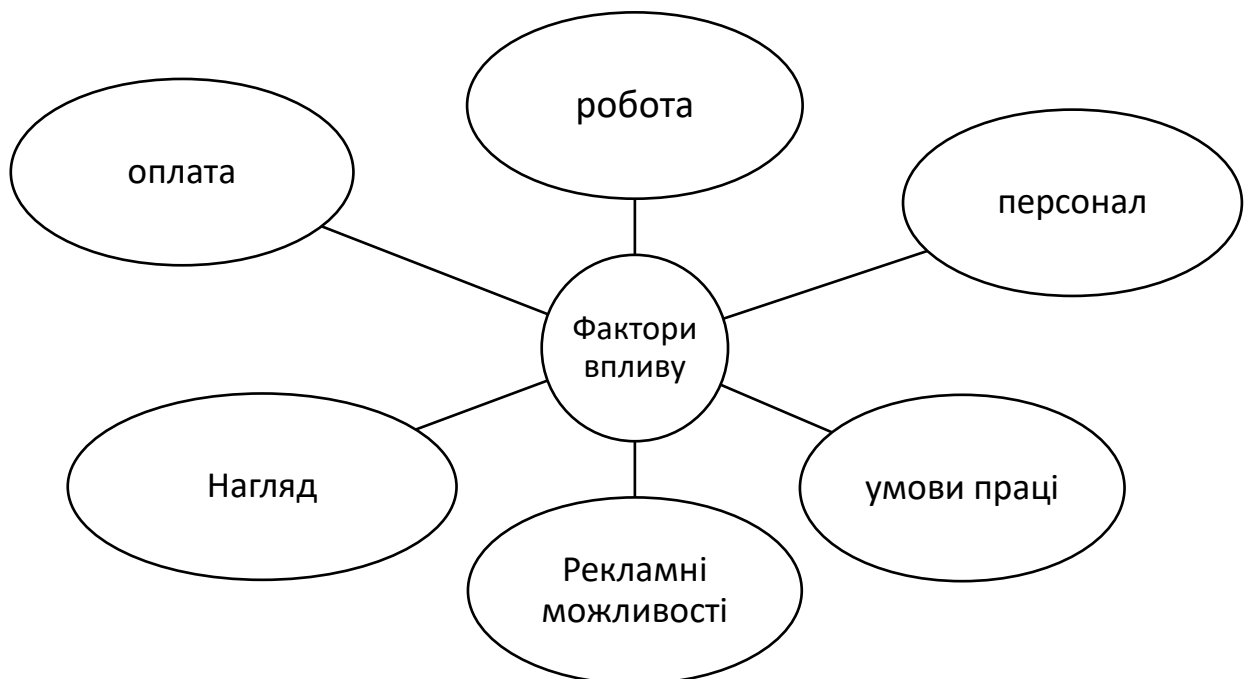


Рис. 1.3. Фактори впливу на мотиваційний механізм в управлінні персоналом

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.3 автор виділив основні фактори, які впливають на механізм мотивації в управлінні персоналом. Давайте розглянемо кожен із них ближче.

"Нагляд" у даному контексті розглядається з позитивного погляду, тобто як підтримка, яку отримує підлеглий від керівника. Цю форму підтримки можна виражати як технічну, так і емоційну, але вона стосується робочих завдань. Керівники, які утримують глибокі стосунки з підлеглими та виявляють особистий інтерес до їхнього успіху, можуть сприяти підвищенню задоволеності та мотивації працівників

У своїх дослідженнях Чарльз В.П. стверджує, що менеджери, які використовують демократичний стиль керівництва, досягають більшого успіху, оскільки їхні підлеглі відчувають більше задоволення від роботи, порівняно з тими, що працюють під керівництвом, яке використовує диктаторський стиль [25]. Також важливо відзначити, що сприйняття керівника підлеглими як щирої, справедливої та компетентної особи може позитивно впливати на рівень задоволеності від роботи та мотивації [26].

Груненбергер М.М. вказує, що в деяких ділових та наукових організаціях успіх часто пов'язаний з рекламними можливостями. Це означає, що просування по службі не завжди визначається визнанням досягнень, а може бути обумовлене стажем чи тривалістю роботи в організації, а не результатами роботи [27].

За думкою Ліма С., основи маркетингу можуть впливати на рівень задоволеності працівників в роботі. Проте він додає, що ті працівники, які бачать більше можливостей для розвитку та просування по службі через вміння ефективно виконувати свої обов'язки, виявляють більше задоволення від своєї роботи [30]. Чарльз В.П. також підкреслює, що можливості для службового росту та просування в організації, які не обов'язково пов'язані з ієрархічним продвиженням, але включають можливості бічного руху та особистого зростання, є позитивним явищем для стимулювання задоволення працівника від роботи [25]. Якщо працівники відчувають, що вони мають рівні

можливості, керівництво ставиться однаково до всього персоналу, це сприяє їхній мотивації та задоволенню, враховуючи, що всі мають рівні можливості для кар'єрного зростання.

Можна визначити, що різні форми реклами можуть викликати різний ефект у різних працівників.

Раніше проведені дослідження не вдалося висвітлити вплив самої природи роботи на рівень задоволеності праці. Поняття роботи охоплює виконання обов'язків, а також враховує робоче середовище та уявлення працівників про свою роботу, за яку вони відповідають. Дослідники вказують, що характер роботи може бути різноманітним: повторюваним чи змінним, творчим або монотонним, легким або складним [22].

Герцберг, у своїх дослідженнях, відмітив, що для підвищення задоволеності роботою необхідно фактично модифікувати саму роботу [186]. Існує концепція, що працівники виявляють задоволеність такими факторами, які називаються мотиваторами, такими як зростання, досягнення, відповідальність, поліпшення, визнання та сама робота [34]. Ці мотиватори формують характер роботи.

Манірум М. вказує на те, що надавання працівникам певної автономії в їхній діяльності, що виявляється у виконанні завдань, показує повагу до індивідуальності та самостійності у виконанні роботи, що в свою чергу сприяє мотивації та задоволенню від роботи [31]. Однак, згідно з Пірсоном Р., постійний і цікавий виклик на роботі може призводити до зростання як мотивації, так і задоволення працівників, оскільки це створює можливості для визнання та самореалізації [32].

Персонал є ключовим елементом, який впливає на загальний рівень мотивації. У рамках вивчення задоволеності від роботи, міжособистісні відносини є складовими соціальної та підтримуючої мережі працівника. Ці елементи охоплюють відносини з керівником, взаємодію з колегами та, за необхідності, навіть із клієнтами [37].

Міжособистісні відносини співробітників можуть бути охарактеризовані як взаємодія між працівниками під час робочих процесів. Ці взаємовідносини можуть бути як позитивними, так і негативними, враховуючи різноманіття факторів, таких як компетентність, доброзичливість, корисність та співпраця колег.

Вивчення взаємодії між працівниками визнається як важливий міжособистісний фактор при аналізі задоволеності роботою, і це питання вивчалось на протязі багатьох років.

Дослідники припускають, що працівники, які входять до соціальної групи та утримують дружбу, зазвичай відчують більше задоволення від своєї роботи, в той час як співробітники, яким не вдається встановити цей тип взаємодії, можуть відчувати більше стресу та мати менше стратегій для подолання цього [37]. Це може призводити до загального низького рівня задоволеності від роботи.

Згуртованість, яка впливає на продуктивність групи, є ключовою характеристикою відносин між колегами. Так як соціально-емоційна згуртованість включає в себе приєднання до групи для отримання емоційного задоволення, так і інструментальна згуртованість, що передбачає взаємозалежність людей для досягнення спільної мети, вони обидві відіграють важливу роль у досягненні задоволення від роботи [23].

Згідно з висловленням Адамса, умови праці охоплюють те, наскільки загальне робоче оточення сприяє задоволенню. Цей аспект може суттєво впливати на рівень задоволеності праці, особливо якщо умови є або винятково хорошими, або винятково поганими [23]. Фактори, пов'язані з робочим середовищем, включають організаційні цінності, стилі керівництва та фізичні умови праці.

Фізичні умови праці враховуються залежно від обсягу роботи та доступності ресурсів, таких як машини та інструменти, аерація, освітлення, робоча зона та кондиціонування повітря [24]. Якщо умови праці відповідають працівникам, це може призвести до їхньої мотивації та бажання виконувати

свої обов'язки. Зокрема, умови праці можуть позитивно чи негативно впливати на продуктивність працівників, що в свою чергу визначатиме рівень мотивації та задоволеності роботою.

Багато дослідників визначають зарплату як ключовий фактор, на який слід звертати увагу при розгляді задоволення від роботи. Очевидно, що фінансові винагороди відіграють важливу роль у визначенні мотивації та задоволення праці.

Маріnum М. вказує, що людина має різні потреби, а гроші забезпечують засоби для задоволення цих потреб [31]. За словами Чарльза, зарплата складається з винагороди за виконану роботу та рівня її розряду, порівняно з іншими особами, які обіймають подібні посади [31].

Оплата праці та рівень задоволеності від роботи позитивно взаємодіють. Це вже вказує на необхідність справедливого та рівного винагородження з боку роботодавців у різних сферах, оскільки нерівномірність в оплаті праці може викликати непередбачувані реакції.

Для глибокого розуміння та аналізу мотиваційного механізму в управлінні персоналом на підприємстві важливо розглянути фактори, які впливають на мотивацію працівників.

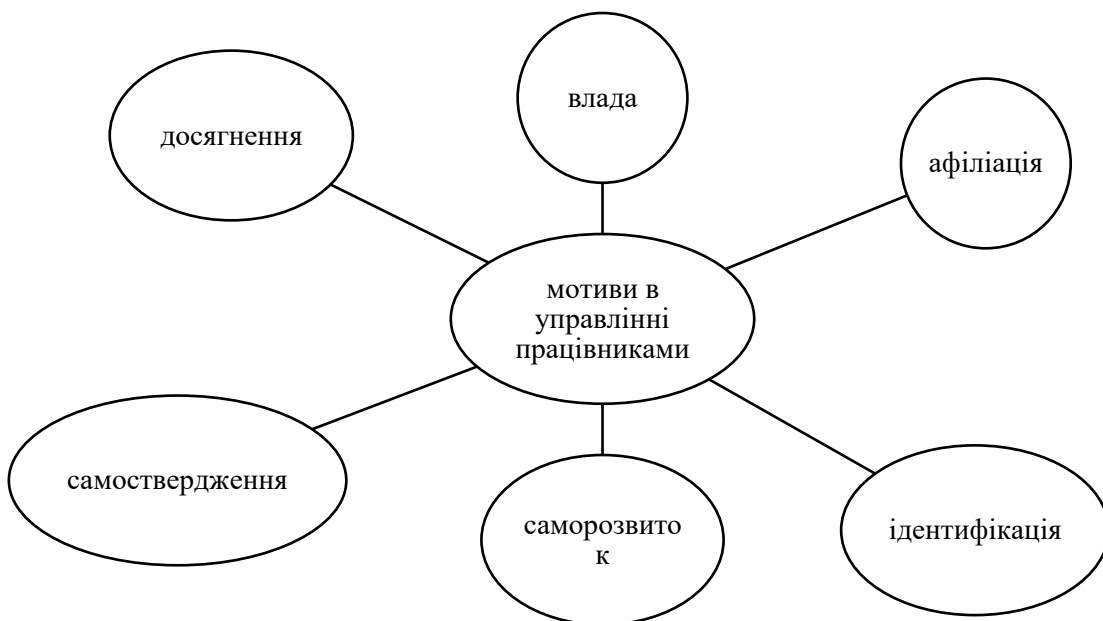


Рис. 1.4. Мотиви в управління працівниками

Джерело: сформовано автором

На основі Рисунку 1.4 можна відзначити, що існує різноманітні мотиви, які стимулюють людину до певних дій. Давайте розглянемо кожен з цих мотивів більш детально. Мотив влади визначається бажанням особи проявляти свій вплив та контроль над іншими, зокрема, над підлеглими [23б]. Особа, що має цей мотив, прагне піднятися вище за інших, домінувати та керувати. Такий мотив впливає на працівника, підштовхуючи його висилати максимальні зусилля, виявляти сильні сторони та демонструвати їх для досягнення кар'єрного зростання.

Саморозвиток представляє собою внутрішній мотив, який впливає на особу, спонукаючи її діяти відповідно до власних цілей, інтересів та бажання пізнавати нове для власного зростання. Цей мотив надає важливість тому, щоб працівник не лише працював для досягнення організаційних цілей, а й задовольняв власні потреби. Досягнення цього метою може включати участь у конференціях, колоквіумах або інших заходах, де працівник може здобувати нові знання, корисні як в професійній сфері, так і в особистому житті.

Мотив самоствердження підштовхує людину виокремитися, продемонструвати свої переваги та досягнення, отримати певний соціальний статус в суспільстві. Це означає, що працівник прагне визначити себе, заслужити визнання серед колег і показати свою унікальність.

Досягнення відповідних результатів вказує на те, наскільки успішною стала людина та її професійні досягнення. Цей мотив допомагає працівникові не лише зрозуміти своє професійне становище, а й вірити в себе, приймати свої здобутки.

Мотив ідентифікації виражає бажання індивіда наслідувати когось іншого. Процес переймання чужих звичок або вподобань колег, а також намагання досягти особистих висот, спостерігаючи за успіхами керівника, може впливати на розвиток працівника та його самопізнання.

Мотив афіліації направлений на те, щоб знаходити себе в соціумі та утримувати соціальні зв'язки. Наявність сильних соціальних зв'язків у

колективі сприяє продуктивності працівника, допомагає відчувати себе частиною команди та отримувати необхідну підтримку від колег.

Висновки до першого розділу

У розділі «Теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту» було проаналізовано теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту на підприємстві. Зокрема розглянуто, що:

- - мотиваційний менеджмент є ключовим аспектом ефективного управління персоналом на підприємстві. Це комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та досягнення цілей організації. Мотиваційний менеджмент включає в себе використання різноманітних інструментів, які забезпечують стимули та задоволення працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню їхньої продуктивності та відданості компанії;

- - для успішного мотиваційного управління персоналом на підприємстві важливо використовувати різноманітні методи та підходи. Ці методи охоплюють широкий спектр інструментів, включаючи фінансові стимули, системи поощрень, розвиток кар'єри, та підтримку робочого середовища. Персоналізовані підходи до кожного працівника та врахування його індивідуальних потреб грають важливу роль у забезпеченні ефективності мотиваційного управління;

- - фактори, які впливають на мотивацію персоналу на підприємстві, можуть включати умови праці, соціальні взаємини, систему винагородження, можливості кар'єрного росту та інші. Розглядається взаємодія цих факторів та їх вплив на загальний стан мотивації працівників. Аналіз базується на даних досліджень та практичних прикладів, що дозволяє визначити оптимальні стратегії для забезпечення стабільної та високої мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ НА ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПроТек логістик»

ТОВ "ПроТек логістик" представляє собою одного з найбільших управляючих підприємств у Львівській області, яке спеціалізується на операціях у сферах торгівлі, транспорту та складського обслуговування. Заснована відповідно до українського законодавства, компанія є юридичною особою у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), зареєстрованою у відповідних державних органах та здійснює свою діяльність відповідно до законів України [13].

Реєстраційна адреса ТОВ "ПроТек логістик" розташована за місцем: Яворівський район, село Підрясне, вулиця Європейська, 1. Основним установчим документом компанії є Статут.

ТОВ "ПроТек логістик" було створено у 1995 році під попередньою назвою "Оверко". В її склад входять об'ємні магазини «Львівські крани» та складські приміщення площею понад 100 000 квадратних метрів та власний сучасний автопарк [13].

Протягом періоду своєї діяльності компанія успішно забезпечила постійне постачання товарів до торгових точок у місті та області. Крім того, вона створила сприятливі умови для впровадження нових торгових марок на ринку [13].

Компанія володіє численними перевагами, включаючи висококваліфікований та професійний персонал, спрямованість на клієнта, а також широку клієнтську базу в сегментах продовольчого ринку та встановлення етичних стандартів у партнерських відносинах. Це лише кілька з численних переваг, що характеризують компанію.

У своїй діяльності компанія зафіксована як неспеціалізований оптовий та роздрібний торговець, а також займається іншими видами діяльності, які не заборонені чинним законодавством України, згідно з витягом з реєстру платників податку.

Місією та основною метою ТОВ "ПроТек логістик" є здійснення бізнесу з дотриманням етичних принципів, спрямованих на надання клієнтам швидкого та якісного обслуговування через власні мережі. Крім того, компанія ставить перед собою завдання забезпечення населення Львівської області високоякісними продуктами харчування за доступними цінами, використовуючи високоефективні технології.

Важливо відзначити, що ТОВ "ПроТек логістик" є комерційною організацією, тому її діяльність має бути рентабельною і призначати стабільний прибуток.

Основними цілями ТОВ є:

- збільшення обсягу реалізації товарів через власні роздрібні мережі;
- розширення часток ринку за рахунок відкриття нових торгових точок;
- максимізація чистого прибутку;
- підвищення рівня інформованості споживачів про мережу.

Компанія акцентує увагу на своєму бренді як на одному з лідерів мереж магазинів із низькими цінами у регіоні. Вона спрямована на споживачів, що проживають у безпосередній близькості до магазинів. ТОВ вже сформувало постійну групу покупців, які сприймають компанію як представника середнього економічного класу, зазначаючи дотримання європейських стандартів обслуговування та постійне прагнення до їх вдосконалення.

Основним сегментом покупців компанії є платоспроможні споживачі середнього та нижчого рівня достатку.

ТОВ "ПроТек логістик" обладнана лінійною організаційною структурою (див. рис. 2.1). У лінійній структурі існують лише одноканальні взаємини, де

кожен виконавець підпорядкований лише одному керівникові. Керівник виконує всі функції управління в межах свого структурного підрозділу, а підлеглі виконують його розпорядження.

Основною метою правильно збалансованої організаційної структури є забезпечення виконання завдань організації для ефективного виконання основних функцій працівників та чіткої визначеності їх підзвітності. Організаційна структура ТОВ "ПроТек логістик" побудована на принципах прозорості, керованості та гнучкості, що відповідає стратегії розвитку компанії. Вона забезпечує якісну взаємодію між усіма ланками, готова реагувати на зовнішні чинники та забезпечує можливість якісного та своєчасного виконання основних цілей організації.

Керівником компанії є директор, який має основну відповідальність за управління всіма аспектами бізнес-процесів. До його обов'язків входить формування місії, цінностей, політики та основних стандартів компанії. Директор представляє компанію на переговорах, встановлює основні вказівки для підлеглих, видає накази та розпорядження, а також приймає рішення з питань штатного розкладу.

Виконання функцій керівника вимагає від нього глибоких знань, значного досвіду та аналітичних здібностей.

Керівники на різних рівнях в ієрархії компанії, такі як керівники відділів, головний бухгалтер, та завідувачі магазинів, займаються управлінням своїми підвідомчими відділами. Вони встановлюють конкретні завдання для виконавців, проводять поточний контроль за результатами діяльності та розробляють заходи для вдосконалення роботи та умов праці.

Співробітники на нижчому рівні, такі як юристи, бухгалтери, продавці та інші, виконують свою безпосередню роботу відповідно до наданих завдань, які їм були призначені.

Загальною оцінкою можна вважати, що організаційна структура ТОВ "ПроТек логістик" є ефективною та відповідає потребам внутрішнього та зовнішнього середовища.

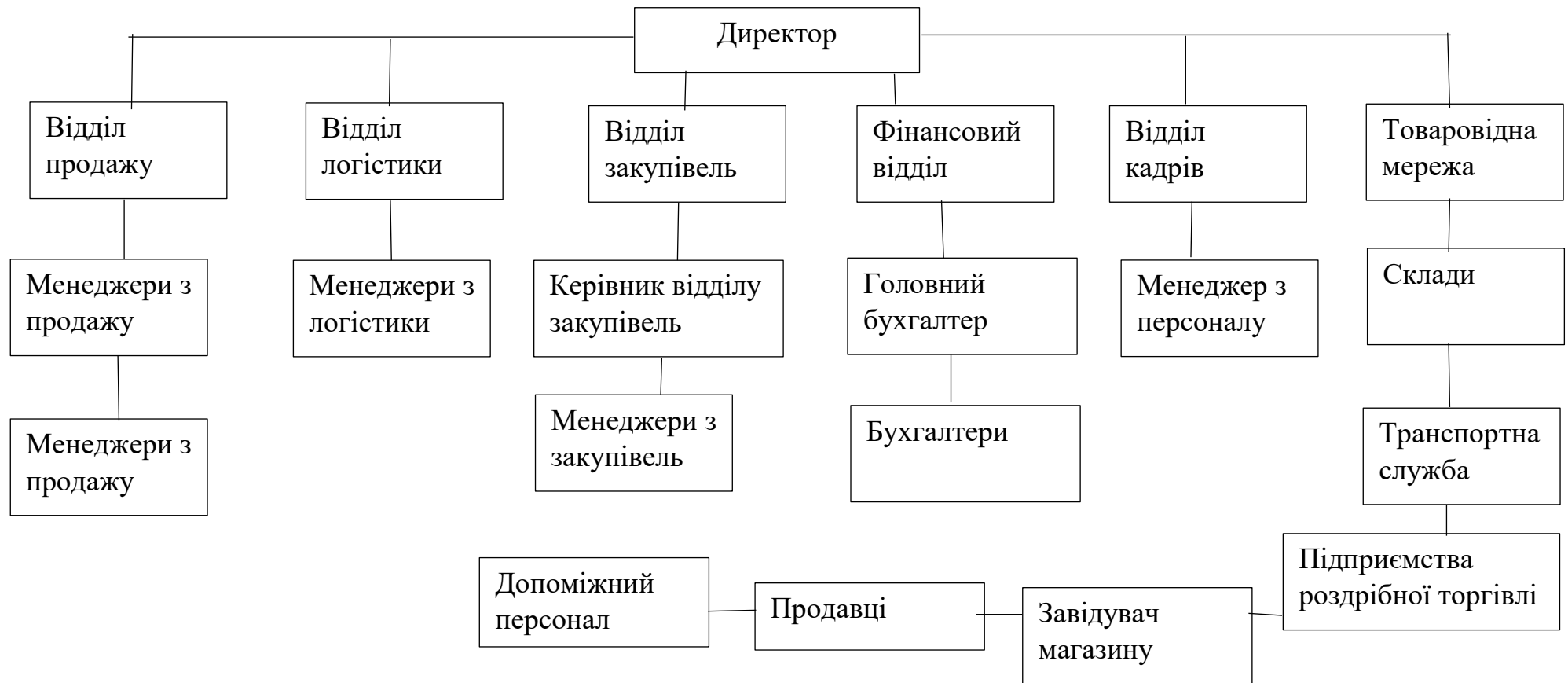


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «ПроТек логістик»

Вона вважається адекватною, враховуючи особливості функціонування підприємства. Через добре організовану структуру компанія може систематично працювати, ефективно розподіляти зусилля свого персоналу, задовольняти потреби споживачів і досягати своїх визначених цілей.

2.2. Організація управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПроТек логістик»

Управління персоналом в ТОВ "ПроТек логістик" виконується через Відділ кадрів. У складі штату є посада менеджера з персоналу, який відповідає за розробку кадрової політики. Йому доручено проведення пошуку, відбору та обліку персоналу, а також розробка заходів з мотивації, адаптації, стимулювання та забезпечення соціальних гарантій для співробітників компанії.

Менеджер з персоналу у ТОВ "ПроТек логістик" - це кваліфікований фахівець із вищою освітою та понад дворічним досвідом роботи. Виконуючи свої обов'язки, він керується Посадовою інструкцією, законами України та внутрішніми документами компанії.

Основна політика управління персоналом ТОВ "ПроТек логістик" спрямована на розвиток бізнесу та створення оптимального середовища для професійного та кар'єрного зростання працівників. У своїй діяльності компанія керується законами України, що стосуються організації праці, такими як Конституція України, "Кодекс законів про працю в Україні", "Про зайнятість населення" і "Про охорону праці".

Головною метою управління персоналом в організації є розвиток та досягнення максимального прибутку, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного використання кадрового потенціалу. Ключовим завданням є розробка ефективної кадрової політики, яка б враховувала інтереси як

роботодавця, так і працівника, та була спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.

Кадрова політика - збалансована кадрова робота, яка спрямована на виконання цілей і завдань, яка реалізується через формування ефективного кадрового ресурсу, здатного своєчасного реагувати на мінливі зміни в ринковому середовищі [2].

У ТОВ "ПроТек логістик" розроблено Положення про кадрову політику, яке було затверджене керівником компанії. Цей документ визначає систему управління персоналом, принципи відбору, найму та переведення працівників, а також визначає заходи для адаптації, навчання, підтримки та підвищення кваліфікації працівників протягом їх трудової діяльності. Також регламентуються принципи моральної та матеріальної мотивації праці, а також створення умов для просування по службі та саморозвитку.

У внутрішній структурі організації ведеться повний обсяг кадрового документообігу відповідно до чинного законодавства України. Кадрова служба відповідає за оформлення наказів на прийняття, переведення та звільнення працівників. Також здійснює ведення особистих справ працівників, облік та зберігання трудових книжок, вносить необхідні зміни, пов'язані з трудовою діяльністю. Щомісяця кадрова служба складає таблиці обліку робочого часу, графіки відпусток, оформляє листки непрацездатності. Крім того, здійснює підготовку та подання звітності в державні органи, а також внутрішніх звітів для керівництва. Кадровий облік ведеться за допомогою програмного забезпечення та частково вручну.

У ТОВ "ПроТек логістик" основним правовим документом, що регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем, є безстроковий трудовий договір, який укладається згідно з чинним законодавством України при прийнятті на роботу. У цьому договорі чітко визначені аспекти заробітної плати, соціальні гарантії, права та обов'язки сторін, а також правила звільнення та визначені положення щодо охорони праці. Працівник має право

розірвати трудові відносини у випадку, якщо роботодавець не виконує своїх зобов'язань.

Працівники в ТОВ мають право відмовитися від виконання дорученої роботи в разі наявності загрози для їхнього життя. Відповідно до статті 153 Кодексу законів про працю в організації забезпечено належне технічне обладнання всіх робочих місць і створені умови праці, що відповідають нормативам охорони праці [7].

Кожен працівник, після прийняття на роботу, ознайомлюється з Посадовою інструкцією.

Посадова інструкція визначає завдання, права, обов'язки та відповідальність працівників на конкретній посаді в організації. У ТОВ "ПроТек логістик" такі інструкції розроблені для всіх посад, які зазначені у штатному розкладі. Для забезпечення ефективності діяльності організації фахівці кадрової служби разом з фінансовим відділом складають штатний розклад, який розробляється відповідно до вимог Господарського кодексу України та отримує затвердження від керівництва [17].

Штатний розклад – це документ, що відображає структуру організації, включаючи відділи, посади, кількість працівників на кожній посаді та розмір їх заробітної плати [17]. Цей документ є важливим для організації, оскільки правильно оформлений штатний розклад є гарантією відсутності претензій під час перевірок контролюючими органами. У ТОВ "ПроТек логістик" штатний розклад складений відповідно до вимог законодавства та містить всі необхідні реквізити, включаючи штатні одиниці, перелік посад і місячний фонд оплати праці.

Тому вважаю, що ТОВ "ПроТек логістик" повинно інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, оскільки це буде вигідним для компанії, сприяючи підвищенню її прибутковості. Для успішної діяльності будь-якого підприємства ключовою є наявність міцного та згуртованого трудового колективу. Формування такого колективу в компанії

можна забезпечити вибором майбутніх співробітників на основі спільних життєвих цінностей, професійних та моральних якостей.

Для успішного формування трудового колективу в ТОВ "ПроТек логістик" створені наступні умови:

1. чітке спільне спрямування всіх членів колективу на досягнення спільних цілей;
2. знання та вміння кожного співробітника є відомими як керівнику, так і іншим колегам;
3. розвинена самодисципліна серед працівників;
4. колектив підтримує своїх членів і сприяє створенню тісних взаємовідносин;
5. відкриті відносини в колективі, що сприяють атмосфері взаємного довіри та розуміння;
6. проводиться аналіз методів роботи та пошук шляхів для її покращення;
7. здійснюється робота по зниженню рівня конфліктності та підвищенню задоволеності кожним працівником виконуваною роботою;
8. Застосовується демократичний стиль управління, надаючи можливість робітникам брати участь у вирішенні важливих завдань.

Для оцінки використання трудових ресурсів підприємства в ТОВ "ПроТек Логістик" проводиться аналіз різних категорій працівників, таких як молодь, жінки та інші групи. Результати цього аналізу представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз категорії працівників ТОВ «ПроТек логістик» за 2022 рік

№ п/п	Категорія працівників	Кількість	% від списку чисельності працівників
1	2	3	4
1	Всього штатна чисельність працівників	250	100
2	Віком від 18 до 40 років	112	45
3	Віком від 41 до 55 років	125	50

Продовження таблиці 2.1			
1	2	3	4
4	Віком від 56 до 65 років	13	5
5	Дипломовані працівники:	12	5
	- з повною вищою освітою		
6	- з базовою освітою	106	42
7	- загальна середня освіта	132	53

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «ПроТек логістик»

З аналізу видно, що на підприємстві представлені працівники різних вікових груп. Найбільшу частку складають працівники у віці 41-55 років (50%), що характеризується наявністю великого досвіду та професійних навичок. Ці працівники є готовими швидко освоювати нові технології та сучасні методи роботи.

Також важливою складовою є працівники у віці 18-40 років (45%), які можуть принести свіжі підходи та інновації в роботу. Працівники передпенсійного та пенсійного віку становлять 5%.

Різноманіття рівня освіти також вражає: більшість працівників мають загальну середню освіту, що відповідає вимогам посад на підприємстві, таким як продавці, адміністратори та водії.

Усе це свідчить про те, що ТОВ "ПроТек логістик" реалізує відкриту кадрову політику та готове приймати в колектив фахівців з різним досвідом і кваліфікацією, які можуть ефективно співпрацювати в команді.

Для визначення забезпеченості працівниками у компанії проводиться аналіз за допомогою розрахунку середньої кількості працівників за певний період порівняно з попереднім, використовуючи статистичні дані.

Давайте розглянемо структуру та склад середньооблікової чисельності працівників протягом останніх трьох років за таблицею 2.2.

З отриманих даних видно, що найбільший відсоток середньооблікової чисельності працівників припадає на робітників, тоді як керівний персонал складає менший відсоток.

Таблиця 2.2

Структурний склад чисельності співробітників ТОВ «ПроТек логістик»

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	275	100,00	243	100	250	100,00
Основна діяльність, в т.ч.	256	93,09	235	96,71	240	96,00
- керівний склад	10	3,64	10	4,12	10	4,00
- фахівці	89	32,36	80	32,92	76	30,40
- робітники	157	57,09	135	55,56	154	61,60
Неосновна діяльність	19	6,91	8	3,29	10	4,00

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «ПроТек логістик»

За аналізований трирічний період спостерігається збільшення загальної кількості працівників, основний приріст припадає на робітників, зменшується кількість фахівців. Також відзначається зростання кількості працівників, що задіяні в неосновній діяльності, що свідчить про розширення функціоналу компанії та залучення більше працівників для підтримки основної діяльності.

Для вивчення ефективності управління персоналом у ТОВ "ПроТек логістик" проведемо аналіз кількості працівників та основних показників управління персоналом на підприємстві. Зафіксуємо ці дані в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від			
				2020		2021	
				Абс/	%	Абс/	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	275	243	250	-32	-11,64	7	2,88
Кількість найманих працівників, осіб	17	13	24	-4	-23,53	11	84,62
Кількість звільнених працівників, осіб	8	10	9	2	25,00	-1	-10,00

Продовження таблиці 2.3							
1	2	3	4	5	6	7	8
Звільнені за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за скороченням штатів	2	4	1	2	100,00	-3	-75,00
Всього звільнених та прийнятих працівників, осіб	25	23	33	-2	-8,00	10	43,48
Коефіцієнт прийому працівників, %	6,18	5,35	9,6	-0,83	-13,43	4,25	79,44
Коефіцієнт звільнення працівників, %	2,91	4,12	3,6	1,21	41,58	-0,52	-12,62
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,09	9,47	13,2	0,38	4,18	3,73	39,39
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	12	13,59	16,8	1,59	13,25	3,21	23,62
Коефіцієнт сталості кадрів, %	86,4	86,1	83,2	-0,3	-0,35	-2,9	-3,37
Середня тривалість робочого часу, год	8	8	8	0	0,00	0	0,00
Понаднормово відпрацьований час, год	1150	1026	1057	-124	-10,78	31	3,02
Час відпрацьований усіма працівниками, год	552200	486000	514000	-66200	-11,99	28000	5,76
Непродуктивні витрати робочого часу, год	93	82	94	-11	-11,83	12	14,63

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «ПроТек логістик»

Аналіз показників управління персоналом ТОВ "ПроТек логістик" за роки 2020-2022 вказує на кілька ключових тенденцій.

1. Середньооблікова чисельність працівників: - зменшення на 32 особи або 11,64% у порівнянні з 2020 роком. Збільшення на 7 осіб або 2,88% порівняно з 2021 роком.

2. Наймані та звільнені працівники: зменшення кількості найманих працівників у 2022 році на 23,53% порівняно з 2021 роком. Збільшення кількості звільнених працівників на 25,00% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

3. Причини звільнення працівників: збільшення звільнених за порушення трудової дисципліни на 100,00% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зменшення кількості звільнених за власним бажанням на 75,00% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

4. Коефіцієнти:

4.1. Зменшення коефіцієнта прийому працівників на 13,43% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

4.2. Збільшення коефіцієнта плинності кадрів на 4,18% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

4.3. Збільшення коефіцієнта загального обороту робочої сили на 13,25% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

4.4. Зменшення коефіцієнта сталості кадрів на 0,35% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

5. Робочий час та витрати: збереження середньої тривалості робочого часу на рівні 8 годин. Понаднормово відпрацьований час зменшився на 10,78% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Збільшення часу відпрацьованого усіма працівниками на 5,76% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Збільшення непродуктивних витрат робочого часу на 11,83% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Отже, компанія спостерігає зміни в структурі та динаміці персоналу, що може вказувати на потребу вдосконалення стратегій управління персоналом та роботи з кадрами.

На основі проведеного аналізу ключових показників управління персоналом можна зробити висновок, що в ТОВ "ПроТек логістик" відзначається невеликою текучістю кадрів та позитивною тенденцією

збільшення кількості нових робочих місць. Це свідчить про ефективність кадрової політики та стабільність компанії в цілому.

Деякі аспекти, які слід враховувати, це також важливість того, щоб працівники мали можливість планувати свою кар'єру, отримувати освіту та підвищувати свою кваліфікацію. Це відкриває можливості для покращення знань та навичок, підвищення продуктивності та гнучкості в роботі. У ТОВ "ПроТек логістик" в цьому напрямку використовуються такі методи:

- проведення тренінгів, курсів, підвищення кваліфікації та коучинг;
- участь у вебінарах та майстер-класах за межами підприємства;
- участь у виставках та культурних програмах;
- ротація кадрів;
- планування кар'єри та створення кар'єрних програм для кожного працівника;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень та інші ініціативи.

Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для особистого і професійного росту працівників, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність та задоволеність персоналу.

2.3. Впровадження мотиваційного менеджменту та застосування механізмів стимулювання праці персоналу в умовах військового стану

Для ефективного використання робочого потенціалу підприємства важливо розробляти заходи, спрямовані на зацікавлення персоналу в підвищенні продуктивності праці. Цього можна досягти шляхом перегляду системи мотивації праці на підприємстві.

Часто керівництво підприємства фокусується на отриманні максимального прибутку, розв'язанні фінансових та технічних завдань, іноді забуваючи про важливість створення сприятливих умов для працівників.

Такий підхід ризикований, оскільки може викликати втрату висококваліфікованих фахівців. Якщо керівник дійсно зацікавлений у збереженні висококваліфікованого персоналу та зменшенні текучості кадрів, він може прийняти рішення про підвищення рівня заробітної плати до того рівня, який відповідає їхнім здібностям та внеску в компанію [37].

Отже, персонал вважається найважливішим ресурсом будь-якої організації. Для збільшення продуктивності праці та підтримки постійного покращення результатів праці необхідно вживати заходів щодо стимулювання працівників. Серед ефективних заходів зазначається підвищення рівня оплати праці, виплата різних видів премій та надання матеріальних та нематеріальних заохочень.

Особливо актуальною стає проблема матеріальної мотивації в країнах з розвиваючоюся ринковою економікою, до яких відноситься і Україна. Кожен працівник має прагнення отримувати гідну оплату праці та забезпечувати певний рівень добробуту та матеріальний стандарт життя. Забезпечення гідної оплати праці сприяє підвищенню трудового внеску, якості та результативності праці.

Людина за своєю природою має тенденцію до стресу, а психічний стан в період воєнних конфліктів є нестабільним. Згідно з визначенням Когута О.О., стрес може виникати внаслідок емоційного вигорання на роботі, що може призвести до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та інших проблем [6]. Це може призвести до погіршення якості виконання професійних обов'язків, зменшення продуктивності та навіть втрати робочих ресурсів.

Враховуючи це, для керівників стає важливим використання мотиваційних програм, спрямованих на зменшення рівня стресу серед персоналу та створення максимально комфортних умов для праці. На рис. 2.2 представлені напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві, які слід врахувати керівникам ТОВ «ПроТек логістик».

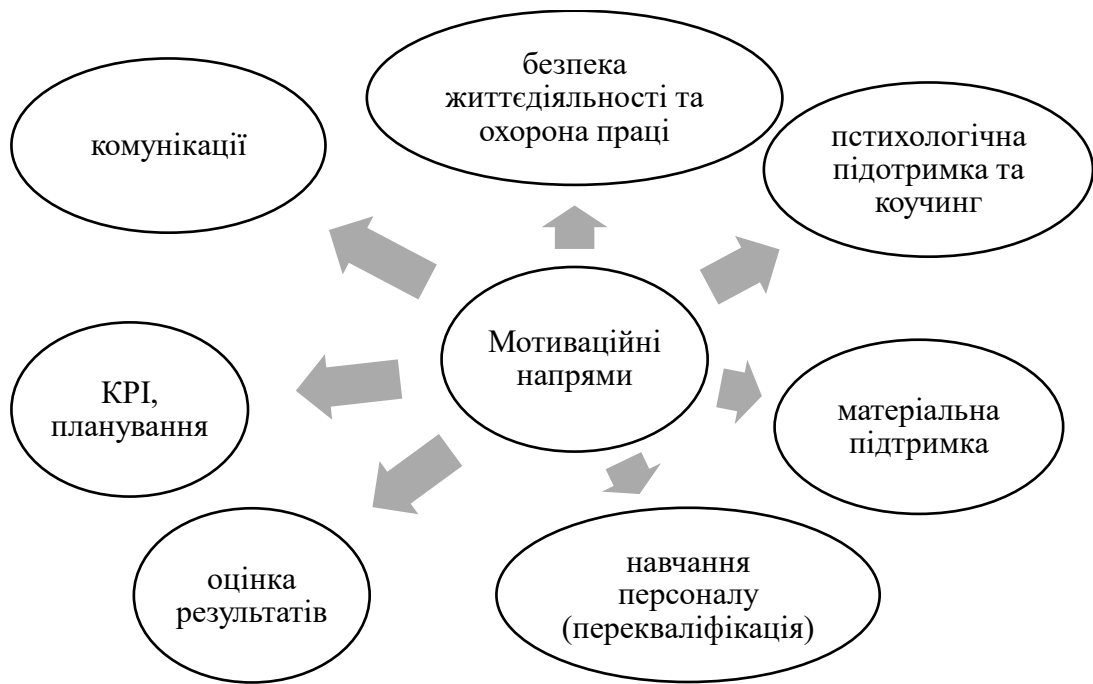


Рис. 2.2. Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві ТОВ «ПроТек логістик»

Джерело: сформовано на основі [22]

Для компанії "ПроТек логістик" під час воєнного стану можна впровадити наступні заходи з урахуванням рекомендацій:

1. Створення безпечних умов роботи:
 - Розробка та облаштування бомбосховищ або місць для укриття з необхідним обладнанням;
 - Забезпечення вільного доступу до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги.
2. Інструктажі та навчання персоналу:
 - Проведення інструктажів щодо правил поведінки під час повітряної тривоги;
 - Організація тренувань та імітацій евакуацій для підготовки персоналу до надзвичайних ситуацій;
 - Навчання з надання першої допомоги у випадку потреби.
3. Консультації з прав працівників:

- Проведення консультацій щодо нового законодавства та змін в роботі під час воєнного стану;
 - Роз'яснення прав та обов'язків працівників в умовах надзвичайних обставин;
 - Встановлення механізму оперативного інформування персоналу щодо змін та важливих питань.
4. Психологічна підтримка та коучинг:
- Організація психологічних тренінгів для зниження стресу та підвищення психологічної стійкості;
 - Створення механізму консультування працівників у випадку психологічних труднощів;
 - Впровадження системи психологічного супроводу та коучингу для збереження емоційного благополуччя працівників.

Ці заходи спрямовані на забезпечення безпеки та добробуту персоналу, зниження стресу та підтримку психологічного стану в умовах надзвичайних ситуацій. Тому важливо вживати заходів щодо психологічної підтримки та коучингу персоналу, як показано на рис. 2.3.

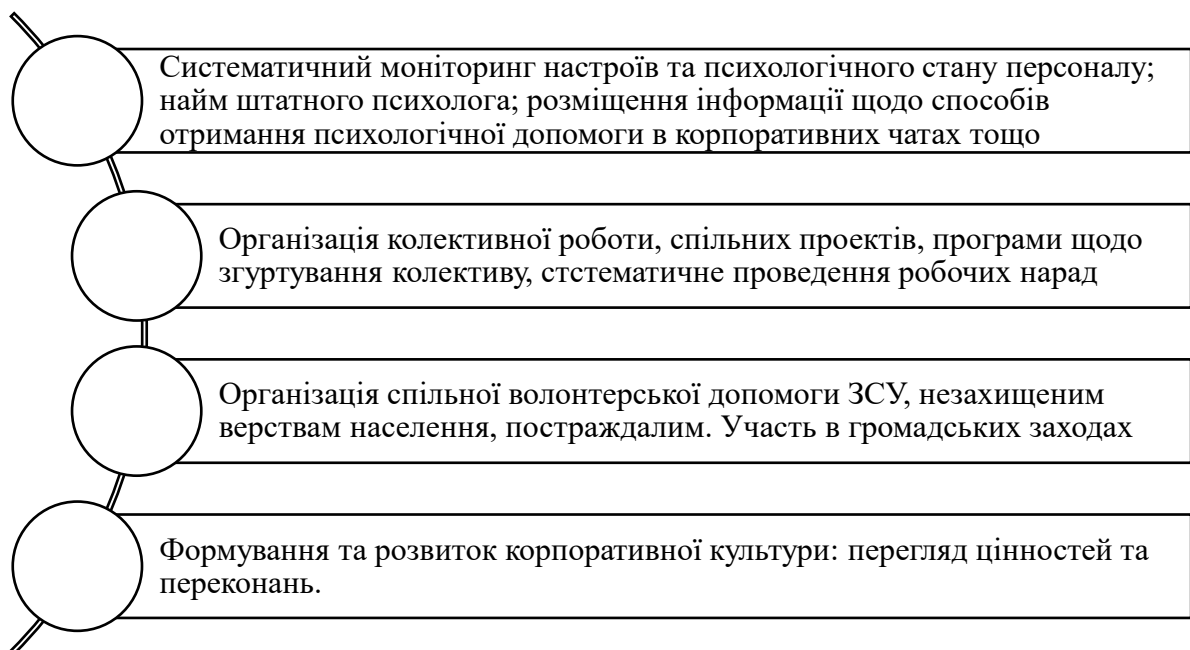


Рис. 2.3. Шляхи покращення психологічного стану персоналу ТОВ «ПроТек логістик»
Джерело: сформовано на основі [18]

У кризових умовах особливо важливо активно взаємодіяти та спілкуватися всередині колективу. Для ефективної роботи важливо збільшити кількість планерок та зустрічей із зворотною комунікацією, що дозволить оперативно відстежувати прогрес та результати роботи. Також важливо відповідати на питання від підлеглих, щоб вирішувати проблеми, які можуть виникнути в нових умовах роботи.

Проте, не слід забувати і про неформальні комунікації, такі як small talk та питання щодо самопочуття чи справ. Це сприятиме збереженню соціальної аспекти в житті колективу, допомагаючи підтримувати теплі та дружні відносини в команді [36].

Важливо відзначити, що у поточних умовах не завжди можливо досягти результатів, які були до кризи. З цієї причини необхідно переглянути систему психологічної підтримки персоналу, переглянути ключові показники ефективності (KPI) та розробити новий спосіб оцінки праці співробітників, враховуючи нові умови та емоційний стан колективу. Це допоможе працівникам краще зрозуміти свої цілі та завдання, що сприятиме більш високій мотивації до досягнення результатів.

Також важливо систематично переглядати завдання та формувати короткострокові плани для кожного дня, тижня та місяця. Це допоможе зосередитися на нагальних завданнях та оперативно вносити корективи у випадку форс-мажорних обставин. Щоб знизити рівень стресу в колективі, можна відмовитися від жорстких дедлайнів та замість цього ретельно планувати час, розраховуючи на можливість флексібельної реакції на зміни та систематично відслідковувати прогрес у виконанні завдань [16].

Згідно з дослідженнями компаній "MakeTheirDay" і "Badgeville", 83% респондентів висловили думку, що визнання та слова подяки приносять більше задоволення, ніж грошові винагороди, і 88% відзначили, що для них похвала від керівників є дуже мотивуючою [35]. Цей приклад підтверджує, що під час оцінки роботи персоналу важливо звертати увагу на позитивні аспекти.

Коли працівники досягають кращих результатів, ніж планувалося, їх слід відзначати та висловлювати похвалу.

Такий підхід керівника демонструє повагу, схвалення, зацікавленість та увагу до співробітників, що сприяє поліпшенню взаємин у системі "керівник-підлеглий". Крім того, це надає працівникам відчуття задоволеності, важливості та власної значимості.

Багато компаній, у зв'язку з обмеженнями та економічною нестабільністю, зазнали втрат під час пандемії. Введення воєнного стану спричинило ще більше фінансових труднощів, ускладнюючи можливості використання матеріальної мотивації на тому рівні, як у передкризовий період. Незважаючи на це, крім звичних заходів, таких як бонуси, надбавки та премії, існує ряд інших стимулюючих заходів.

Таким чином, ми пропонуємо ТОВ "ПроТек логістик" впроваджувати такі ініціативи, як безкоштовне харчування, оплата проїзду та транспортних витрат, надання житла або компенсація вартості проживання, а також надання корпоративних знижок на власні товари та послуги. Крім того, навіть у важкі часи важливо не відмовлятися від організації корпоративних заходів, святкування днів народження та важливих дат компанії. Такі події можуть відволікти від негативних новин, зміцнити єдність колективу та поліпшити внутрішні відносини. Крім того, під час проведення цих заходів можна оголосити збір коштів на допомогу Збройним Силам України, постраждалим та незахищеним верствам населення [29].

Крім того, компанія може надавати матеріальну підтримку співробітникам, які втратили житло або постраждали внаслідок обстрілів, а також жінкам із дітьми, які залишились без годувальника та іншим працівникам, які потребують допомоги. З цією метою може бути створений окремий фінансовий резерв, а навіть утворений підрозділ, що відповідає за реагування на запитання працівників щодо отримання допомоги. Важливо перевірити, чи всі працівники мають соціальне страхування, і можна навіть запропонувати додаткове страхування на випадок життя. Всі ці заходи

створюють можливість для працівника відчутти, що роботодавець дбає про його безпеку та благополуччя, що в свою чергу підвищує віру в компанію та відчуття безпеки.

Зазвичай, в умовах економічної кризи вище керівництво може приймати радикальні рішення, такі як часткове або навіть масове звільнення персоналу. Ці заходи іноді мають спірні наслідки, як економічного, так і соціального характеру. З одного боку, зменшення витрат на оплату праці може підвищити платоспроможність підприємства, що є стратегічним для антикризового управління. Проте, з іншого боку, ці дії можуть негативно позначитися на розвитку підприємства, регіону та навіть держави [8]. Таким чином, впровадження таких заходів вимагає детального аналізу та оцінки всіх можливих наслідків.

Отже, рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві в умовах наслідків пандемії COVID-19 та введення воєнного стану резюмуються в Додатку Б і включають у себе необхідність ретельного опрацювання та аналізу всіх можливих віддалених наслідків.

Висновки до другого розділу

У розділі «Система управління мотиваційним менеджментом на ТОВ «ПроТек логістик» було проаналізовано систему мотиваційного менеджменту на ТОВ «ПроТек логістик». Зокрема розглянуто:

- компанія "ПроТек логістик" є універсальним оптовим та роздрібним торговцем в своїй діяльності, а також здійснює інші законні види діяльності, як вказано у реєстрі платників податку;
- організаційна структура "ПроТек логістик" ґрунтується на прозорості, управлінській ефективності та гнучкості, що відповідає стратегії компанії щодо розвитку;

- управління персоналом у "ПроТек логістик" спрямоване на створення оптимальних умов для професійного і кар'єрного зростання працівників, сприяючи розвитку бізнесу;

- запропоновані заходи спрямовані на забезпечення безпеки та добробуту персоналу, зменшення стресу та підтримку психологічного стану в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

На підставі написаної кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

- управління персоналом представляє собою комплекс принципів, моделей, методів і форм впливу на формування, розвиток та ефективне використання працівників підприємства. Цей процес втілюється через різні взаємозалежні напрямки та види діяльності. Таким чином, можна стверджувати, що управління персоналом є одночасно процесом, системою організації та структурою;

- у сучасному менеджменті управління персоналом відзначається особливою важливістю та становить одну з ключових функціональних сфер в організації, спроможну забезпечити значне підвищення ефективності її функціонування. В науковій та практичній сферах менеджменту неперервно відбувається процес постійного удосконалення, оновлення та вдосконалення підходів, концепцій і ідей у галузі управління персоналом, розглядуваного як важливий та стратегічний ресурс організації. Суттєвою рисою сучасного менеджменту є систематичний вплив на весь колектив працівників в цілому;

- ТОВ "ПроТек логістик" представляє собою одного з найбільших управляючих підприємств у Львівській області, яке спеціалізується на операціях у сферах торгівлі, транспорту та складського обслуговування;

- загальною оцінкою можна вважати, що організаційна структура ТОВ "ПроТек логістик" є ефективною та відповідає потребам внутрішнього та зовнішнього середовища;

- основна політика управління персоналом ТОВ "ПроТек логістик" спрямована на розвиток бізнесу та створення оптимального середовища для професійного та кар'єрного зростання працівників. У ТОВ "ПроТек логістик" основним правовим документом, що регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем, є безстроковий трудовий договір;

- воєнний стан і наслідки пандемії COVID-19 сильно вразили сферу бізнесу, проте деякі підприємства вже успішно адаптувалися до нових викликів і продовжують свою діяльність. Однак, крім вирішення фінансових проблем, керівникам ТОВ "проТек логістик" варто звернути увагу на перетворення існуючої системи управління на підприємстві та розробити ефективний мотиваційний алгоритм;

- у кризових умовах психіка працівників стає найбільш вразливою, тому мотиваційні інструменти повинні головним чином спрямовуватися на зменшення впливу негативних емоцій, почуттів і тривожності на людину та її робочі процеси. Важливо також не забувати про звичайні методи мотивації, такі як оплата харчування, корпоративні знижки, відшкодування проїзду та організація корпоративного навчання;

- навіть у складних періодах нові інструменти стимулювання та заохочення повинні комплексно вирішувати завдання з підвищення продуктивності праці, охоплюючи зменшення організаційного стресу, поліпшення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва і згуртованості колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М. В, Брусільцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економічна наука*. 2015. С. 91-95. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/21.pdf
2. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства Журнал Глобальні та національні проблеми економіки Випук №20,2017. Ст.440-443 URL : <http://globalnational.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>
3. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р.. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247 URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf (дата звернення 06.12.23)
4. Господарський кодекс України. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 12.03.2024)
5. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення. Газета Інтерактивна бухгалтерія №1841. 2018. URL : <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/120792> (дата звернення 12.03.2024)
6. Когут О.О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212

7. Кодекс Законів про працю в Україні URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 01.03.2024)
8. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2021. №. 2 (8). С. 107-124.
9. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. Том 14, Випуск 4/2022. С. 26-32.
10. Колот А.М., Цимбалюк О.С. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
11. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. *Рівне : РОІППО*, 2018. 180 с.
12. Никифорова В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. *Одеса : Атлант*, 2013. 275 с
13. Офіційний сайт ТОВ «ПроТек логістик» URL : https://www.facebook.com/LPKgroup24/?locale=ru_RU (дата звернення 12.04.2024)
14. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку. *New ecomotics : міжнар. наук.практ. конф.* К., 2019. С. 166– 170
15. Удосконалення системи управління персоналом підприємства О. Ю. Мельник, Л. Г. Саркісян URL : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User> (дата звернення 12.04.2024)
16. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА: веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/shist-diyevyih-porad-kerivnykam-yak-motyuvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/> (дата звернення 18.12.23)
17. Штатний розпис : розроблення, форми, поради, приклади URL : <https://hrliga.com> (дата звернення 18.12.23)

18. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy Monday: веб-сайт. URL: <https://happy monday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobotnykiv> (дата звернення 16.12.23)
19. "Human resource management: A general manager's perspective" by Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1985)
20. "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage" by Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019)
21. "Human resource management: Gaining a competitive advantage" by Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017)
22. "Human resource management: theory and practice" by Bratton, J., & Gold, J. (2017)
23. Adams, R. (2007). Work motivation amongst employees in a government department in the provincial government Western Cape. Master's Thesis, University of the Western Cape, Cape Town
24. Carr, G. (2005). Investigating the motivation of retail managers at a retail organisation in the Western Cape. Master's Thesis, University of the Western Cape, Cape Town.
25. Charles, W. P. (2008). The relationship between union service delivery, motivation and job satisfaction amongst unionised workers in a media organisation in 57 the Western Cape. Master's Thesis, University of the Western Cape, Cape Town.
26. Greenberg, J., & Baron, R.A. (2008). Behaviour in organizations. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
27. Grunenberger, M.M. (1979). Understanding job satisfaction. London: Macmillan Press Ltd.
28. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley.
29. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/> (дата звернення 06.12.23) 1

- 30.Lim, S. (2008). Job satisfaction and information technology workers in academic libraries. *Library & Information Science Research*, 30(2), 115-121.
- 31.Manirum, R. (2007). An investigation into the factors affecting job satisfaction at the KwaZulu Natal further education and training college-swinton college. Master's thesis, University of South Africa.
- 32.Pearson, R. (1991). *The human resource: managing people and work in the 1990s*. Berkshire: McGraw-Hill.
- 33.Roos, W., & Van Eeden, R. (n.d). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial psychology*, 34(1), 54- 63.
- 34.Shah, M. J., Rehman, M-U, Aktar, G., Zafar, H. & Riaz, A. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 271-281.
- 35.Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. CISION: web-site. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-ofworkers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html> (дата звернення 10.12.23)
- 36.War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? Бізнес:веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhevazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html> (дата звернення 16.12.23)
- 37.Worrell, T.G. (2004). *School psychologists' job satisfaction: ten years later*. Published Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

ДОДАТКИ