

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз системи стимулювання в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності

Виконав: здобувач вищої освіти групи М20-3
спеціальності 073 «Менеджмент»

Балабкіна А.О.

Керівник: к.е.н., доцент Єдинак В.Ю.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Балабкіна А.О. Аналіз системи стимулювання в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024 р.

У кваліфікаційній роботі досліджується система стимулювання працівників та її вплив на ефективність діяльності організації. Основна увага приділяється аналізу різних методів та інструментів стимулювання, їхній взаємодії та впливу на продуктивність та мотивацію співробітників. Робота включає теоретичний огляд питань стимулювання, аналіз практичних кейсів, а також власне дослідження на прикладі ТОВ «Аккад». Мета роботи – проаналізувати управління системою стимулювання ТОВ «Аккад», оцінити основні напрями діяльності організації, вивчити мотиваційні чинники працівників, визначити вплив заходів стимулювання на діяльність організації. У даній роботі розглядаються фактори, що визначають напрямок розвитку програми стимулювання та розробки ефективних стратегій мотивації працівників ТОВ «Аккад». Визначено сучасні тенденції розвитку сфери управління персоналом в Україні. Результати дослідження можуть бути використані для покращення системи стимулювання в організаціях та підвищення їхньої ефективності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку та списку бібліографічних посилань. Робота виконана на 46 сторінках, містить 3 рисунки та 4 таблиці. Список бібліографічних посилань включає 26 найменувань.

Ключові слова: система стимулювання, ефективність діяльності, мотивація, продуктивність, управління персоналом.

SUMMARY

Anastasiia Balabkina. Analysis of the stimulation system in the organization and determination of its impact on the efficiency of its activity.

Bachelor's qualification thesis in Management (Specialty 073 "Management"). Dnipro: University of Customs and Finance, 2024.

This bachelor's qualification thesis investigates the employee incentive system and its impact on the operational efficiency of an organization. The primary focus is on analyzing various methods and tools of incentivization, their interactions, and their effects on employee productivity and motivation. The thesis includes a theoretical review of incentive issues, analysis of practical case studies, and original research using the example of Akkad LLC. The objective of the study is to analyze the management of the incentive system at Akkad LLC, assess the main directions of the organization's activities, examine the motivational factors of employees, and determine the impact of incentive measures on the organization's operations. This work explores the factors influencing the development of the incentive program and the formulation of effective motivation strategies for Akkad LLC employees. Contemporary trends in human resource management in Ukraine are also identified. The research findings can be utilized to improve the incentive systems in organizations and enhance their efficiency.

Bachelor's qualification thesis consists of an introduction, two chapters, a conclusion and a list of references. The work spans 46 pages, includes 3 figures and 4 tables. The list of bibliographic references comprises 26 titles.

Keywords: stimulation system, efficiency of activity, motivation, productivity, human resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ...	5
1.1. Поняття та сутність стимулювання.....	5
1.2. Основні теорії мотивації.....	6
1.3. Класифікація методів стимулювання.....	13
1.4. Вплив системи стимулювання на ефективність діяльності організації в умовах війни	22
1.5. Сучасні тенденції в системах стимулювання.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ НА ТОВ «АККАД».....	27
2.1. Загальна характеристика статуту підприємства	27
2.2. Організаційна структура організації	29
2.3. Аналіз показників діяльності підприємства	31
2.4. Аналіз системи стимулювання персоналу.....	32
2.5. Проблеми системи стимулювання персоналу в умовах кризи.....	36
2.6. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання в організації.....	38
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у зростанні ролі ефективного управління людськими ресурсами в сучасному конкурентному середовищі. Організації все більше приділяють увагу системам стимулювання як ключовому інструменту підвищення продуктивності праці, залучення й утримання висококваліфікованих працівників і забезпечення їх високої мотивації. За сучасних економічних умов розробка інноваційних методів мотивації працівників є надзвичайно важливою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета дослідження – проаналізувати стан управління системою стимулювання підприємства ТОВ «Аккад», оцінити основні напрямки діяльності організації, вивчити мотиваційні чинники працівників, визначити вплив заходів стимулювання на діяльність організації. Це дослідження також має на меті визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи стимулювання та запропонувати вдосконалення для підвищення загальної ефективності організації. Відповідно до мети поставлені такі завдання:

- окреслити поняття та сутність стимулювання;
- проаналізувати основні теорії мотивації та визначити вплив їх застосування у сучасних системах стимулювання;
- класифікувати методи стимулювання;
- визначити вплив системи стимулювання на ефективність діяльності організації в умовах війни;
- визначити сучасні тенденції в системі стимулювання;
- охарактеризувати статут підприємства ТОВ «Аккад» та його організаційну структуру;
- проаналізувати показники діяльності та систему стимулювання персоналу на підприємстві;
- визначити проблеми системи стимулювання персоналу в умовах кризи;

— розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання в організації.

Об'єктом дослідження є система стимулювання працівників ТОВ «Аккад». Предметом дослідження є методи та засоби мотивації, їх взаємодія і вплив на мотивацію та продуктивність праці працівників.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз наукових джерел з питань мотивації працівників та методи практичного аналізу для оцінки ефективності систем заохочення.

У теоретичній частині роботи розглянуто основні поняття та сутність стимулювання, різні теорії мотивації, класифікацію методів стимулювання, врахування різних типів темпераменту працівників та сучасні тенденції в галузі. Особливу увагу приділено аналізу впливу різних методів стимулювання на ефективність організації.

Практична частина дослідження присвячена аналізу існуючої системи стимулювання діяльності підприємства ТОВ «Аккад». Досліджено основні характеристики та напрями організаційної діяльності та проаналізовано використовувані методи мотивації. На основі отриманих даних оцінено ефективність цих методів та їх вплив на продуктивність праці. Використання SWOT-аналізу дозволяє визначити основні проблеми та можливості для покращення системи заохочення. Також надані конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання ТОВ «Аккад». Рекомендації базуються на результатах аналізу і передбачають вдосконалення матеріального стимулювання та розробку нових методів нематеріального стимулювання працівників в умовах війни.

Метою даної роботи є також не тільки теоретичний аналіз існуючих методів мотивації працівників, а й застосування отриманих знань на практиці для вдосконалення системи мотивації ТОВ «Аккад». Висновки будуть корисними керівникам організацій, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності шляхом оптимізації систем стимулювання працівників.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Поняття та сутність стимулювання

Стимулювання – це зовнішня підтримка, на яку впливає діяльність людини. Основним завданням даного аспекту є прискорення процесу управління, спонукання суб'єкта до виконання бажаних дій і зміни поведінки. Стимули можуть бути позитивними (винагорода) або негативними (загроза санкцій).

Управління системою стимулювання — це практика пропонування заохочень, таких як оплата праці, додаткова відпустка або бонуси працівникам, які відповідають певним критеріям або певній поведінці. Підприємства починають програми стимулювання, щоб заохочувати та зміцнювати поведінку, яку вони хочуть від своїх працівників.

Ефективність системи стимулювання полягає в тому, щоб направляти трудову діяльність кожного співробітника на задоволення потреб і досягнення загальних цілей підприємства. Існують певні способи, що допомагають підвищити стимулювання і продуктивність праці співробітників, які включають:

- фінансове стимулювання: премії та надбавки, підвищення зарплати, можливість придбати акції в компанії;
- створення комфортного робочого середовища і гнучкого графіка роботи;
- визнання досягнень, похвала і нагороди, наприклад, видача сертифікатів або дипломів на знак визнання досягнень і матеріального внеску;

— стимулювати дух співпраці, надавати співробітникам можливість працювати над цікавими і важливими проектами серед співробітників, а також долати труднощі і конкуренцію[1, с. 561].

Суть стимулювання праці з точки зору управління персоналу полягає у використанні стимулів, які приносять користь як співробітникам, так і організації. Можна сказати, що це ефективний засіб підвищення працездатності співробітників, що включає всі технології, які підвищують продуктивність. Це може включати в собі задоволення основних інтересів співробітників за допомогою критичних і некритичних стимулів, а також містить комплекс мотиваційних і стимулюючих заходів, що підвищують ефективність роботи для досягнення конкретних цілей[2].

Стимулювання відіграє важливу роль, оскільки воно спрямоване на мотивацію працівника до продуктивної праці, яка не лише покриває витрати роботодавця на організацію процесу виготовлення, оплату праці, а й дозволяє отримати конкретну вигоду[3, с.57].

1.2. Основні теорії мотивації

Розуміння основних теорій мотивації дозволяє менеджерам розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності працівників, задоволеності роботою. У цьому розділі буде оглянуто змістовні та процесуальна теорії мотивації такі як теорія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга та теорія очікування Врума. Аналіз цих теорій допоможе зрозуміти, як різні фактори впливають на мотивацію співробітників і які підходи найбільш ймовірно ефективні в конкретних умовах.

Відповідно теорії А. Маслоу в основі лежать такі п'ять видів потреб людини[4] (рис.1.1.):



Рис.1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу(складено автором за [4])

1) фізіологічні потреби - основні людські потреби, включаючи потребу в їжі, воді та повітрі(в організаційному контексті - потребу в гарантованій оплаті праці);

2) потреба у безпеці - потреби в безпечному фізичному та емоційному оточенні, відсутності безпосередніх загроз, тобто потреби у свободі від насильства і в громадському порядку(в організаційному контексті - потреби в безпеці на роботі, окремих пільгах і гарантіях повного збереження робочого місця);

3) потреба у приналежності - потреби у приналежності відображають бажання людини бути прийнятою серед своїх однолітків, мати друзів, бути членом групи, бути коханою(в організаційному контексті – потреба мати гарні відносини з колегами, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні стосунки з керівництвом);

4) потреба у самоповазі - потреби пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей(в організаційному контексті - підвищення власного статусу та отримання довіри для роботи на користь компанії);

5) потреба у самоактуалізації - являє собою прагнення людини до самореалізації(в організаційному контексті – можливості особистісного зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для виконання більш складних задач і просування службовими сходами)[4].

Перші дві групи потреб, згідно теорії А. Маслоу, є важливішими, аніж інші три. Базові потреби природним чином вишиковуються в цілком виразну ієрархію, в якій сильніша потреба передує менш сильною і менш насущною. Наприклад, можна заявити, що потреба у безпеці сильніша, ніж потреба у коханні, бо при фрустрації цих потреб перша явно домінує в організмі. Фізіологічні потреби (взаємини між якими також підпорядковуються внутрішній ієрархії) важливіше, ніж потреба в безпеці, яка сильніша, ніж потреба в коханні, яка, у свою чергу, більш сильна за потребу в повазі, сильнішу, ніж потреби у здійсненні своєї самобутності, які узагальнюють у межах однієї потреби – потреби у самоактуалізації. Саме такий порядок потреб, відповідно до якого організм робить вибір, або віддає перевагу. Але з цим порядком пов'язаний як процес вибору, його чіткий вплив виявляє себе та інших сферах[4].

Вивчаючи теорію А. Маслоу також можна зазначити її недоліки у сучасній системі стимулювання:

1) Теорія Маслоу описує потреби загалом, але не пропонує конкретних заходів чи стратегій для їх задоволення, що залишає менеджерів з необхідністю самостійно інтерпретувати і розробляти програми стимулювання, що призведе до помилок і неефективності.

2) Маслоу стверджував, що потреби людини розташовані в ієрархічному порядку, та задоволення нижчих потреб є необхідним для того, щоб людина могла зростати до задоволення вищих потреб. У сучасному світі така ієрархія не є чітко визначеною, так як потреби можуть задовольнятися і паралельно, а не послідовно. Тобто людина може одночасно шукати безпеку і самореалізацію, що у свою чергу ускладнює застосування моделі Маслоу для розробки стимулюючих заходів.

3) Маслоу підходив до потреб людей у загальному вигляді і не враховував їх значних індивідуальних відмінностей. У сучасному світі менеджери повинні враховувати, що люди мають різні пріоритети і потреби, та такі відмінності можуть змінюватися в залежності від особистих обставин, культурного контексту та професійних цілей.

4) З моменту виникнення теорії Маслоу світ зазнав значних змін, таких як розвиток інформаційних технологій, глобалізація і зміни в робочому середовищі, які у свою чергу створили нові потреби і пріоритети. Сучасні працівники наразі цінують гнучкість, можливості для особистісного розвитку і баланс між роботою та особистим життям, що не чітко відображено в класичній моделі Маслоу.

Враховуючи все вище згадане, можна сказати, що, покладаючись на теорію потреб А.Маслоу, керівник повинен побудувати таку систему стимулювання, де працівник буде максимально зацікавлений у роботі та зможе проявляти себе і свої здібності. Саме це може підняти ККД організації і задовольнить одразу декілька потреб самого працівника, що у свою чергу залишить «в плюсі» і керівника, і підлеглого, і саму компанію. Але при цьому варто враховувати індивідуальні потреби підлеглих, сучасні технології, а також надавати можливість співробітникам задовольняти їх потреби водночас, адже в сучасному світі це цілком можливо.

Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, є дві групи факторів, які впливають на поведінку людей і свідчать про задоволеність роботою: гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні) фактори. Гігієнічні фактори пов'язані із самовираженням, внутрішніми потребами, а також із зовнішнім середовищем, у якому здійснюється праця. До них відносяться: умови роботи, стосунки в колективі, стиль керівництва організації, винагорода, соціально-психологічний клімат в організації, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Їх позитивний прояв свідчить про відсутність незадоволення роботою у людей. Фактори мотивації пов'язані з характером і сутністю самої праці. До них відносять: робота як цінність сама по собі,

почуття відповідальності, успіх, визнання, схвалення результату, можливість удосконалення. У разі позитивного прояву відбувається задоволення працею[5, с. 322].

Практичне застосування двофакторної теорії надає шанс керівнику обрати індивідуальний підхід до кожного співробітника. Так, гігієнічні фактори можна перетворити на мотиваційні, коли це стосується оплати праці, яку звичайно сприймають як винагороду за результати роботи, проте премію можна віднести до мотиваційного фактору. Тобто, якщо є можливість поділяти оплату праці на постійну частину (ставка, оклад) та перемінну (премія, доплата), то заробітну плату можна віднести до мотиваційного фактору[6, с.12].

Мотивація більшою мірою пов'язана з роботою. Наприклад, наскільки цікавою є робота, скільки можливостей вона надає для виконання додаткових обов'язків, визнання і просування по службі. Робота пов'язана з гігієнічними факторами. Наприклад, працівник працює лише в тому випадку, якщо компанія забезпечує розумний рівень заробітної плати та безпечні умови праці, але завдяки цим факторам він працює важче. Герцберг вважав, що компанії мають стимулювати працівників, використовуючи демократичний спосіб до управління та застосовуючи певні методи для покращення характеру та змісту їхньої реальної роботи [7].

Основне в теорії Герцберга:

–співробітники мотивовані працювати продуктивніше, якщо вони мають, наприклад, більше відповідальності, більше цікавих проектів, більше похвали за продуктивну працю;

–співробітники можуть втратити мотивацію, якщо гігієнічних чинників не дотримуються, наприклад, оплата, умови праці, відносини з колегами[7].

Проблемами цієї теорії в сучасній системі стимулювання можуть бути такі:

1) Герцберг поділяє фактори на дві групи: гігієнічні та мотиватори, але в сучасних умовах ці межі можуть бути розмиті. Тобто заробітна плата, яку Герцберг відносив до гігієнічних факторів, може виступати як потужний мотиватор у певних ситуаціях, особливо в умовах економічної нестабільності.

2) Теорія двох факторів Герцберга визначає універсальність реакцій робітників на певні фактори, але в сучасному різноманітному робочому середовищі різні люди можуть по-різному реагувати на ті самі стимули, коли один працівник може вважати можливість кар'єрного росту основним мотиватором, а для іншого найважливішим буде стабільність та безпека.

3) Двофакторна теорія Герцберга базується на статичному підході до стимулювання, тоді як сучасні умови вимагають динамічного та адаптивного підходу. Зараз системи стимулювання повинні швидко реагувати на зміни в ринку праці, економічну ситуацію та внутрішні зміни в організаціях.

У сучасному менеджменті теорія Герцберга залишається актуальною, оскільки вона допомагає керівникам зрозуміти, що простого забезпечення відповідних умов праці недостатньо для повної мотивації працівників. Також важливо створювати можливості для кар'єрного розвитку та визнавати досягнення співробітників. Хоча двофакторна теорія Герцберга і надає важливі інсайти щодо мотивації працівників, її використання в сучасній системі стимулювання потребує адаптації та інтеграції з новими підходами і врахуванням сучасних реалій ринку праці, що дозволить створити ефективну та гнучку систему стимулювання, яка відповідатиме потребам сучасних працівників та забезпечить підвищення продуктивності і задоволеності роботою.

Теорія очікувань Віктора Гарольда Врума визначена, щоб допомогти зрозуміти, як окремі члени команди приймають рішення щодо поведінкових альтернатив на робочому місці. Найбільша вигода згідно теорії мотивації очікування Врума полягає в тому, що:

- нагороди мають бути пов'язані безпосередньо з продуктивністю;
- спосіб вибору нагороди має бути прозорим;
- нагороди мають бути заслуженими;
- нагороди мають бути бажаними[8].

Якщо підлеглий помічає, що його робота не відповідає отриманій винагороді, його стимул працювати знижується. Це призводить до його пасивності та байдужості до праці. Тому постійною вимогою цієї ідеї є зворотний зв'язок керівника з працівниками. Керівник має не лише представляти підлеглим свої вимоги, а й цікавитися тим, як вони розглядають витрати своїх старань на виконання поставленої цілі, і яку винагороду вони очікують отримати [9].

Теорія очікування Врума залишається надзвичайно важливою в сучасних системах управління та стимулювання. Вона заснована на припущенні, що працівники будуть стимульовані діяти, якщо вони очікують, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів і винагороди. Однак у сучасному робочому середовищі існують певні проблеми, які обмежують її застосування:

1) Труднощі в точній оцінці очікувань працівників, адже сучасні організації часто складаються з різнорідних команд з різними культурними, соціальними та професійними фонами, що ускладнює прогнозування і розуміння індивідуальних очікувань.

2) Сучасне робоче середовище є дуже динамічним, що потребує постійного розвитку і навчання та адаптації до змін. Очікування працівників можуть різко змінюватися під впливом нових технологій, тенденцій та внутрішніх змін в організації, що ускладнює підтримку стабільної системи мотивації, заснованої на очікуваннях.

3) Теорія очікувань Врума ґрунтується на раціональному підході до стимулювання, припускаючи, що працівники логічно оцінюють свої очікування і винагороди. Але у реальному житті стимулювання може бути

впливом емоцій, суб'єктивних переживань та ірраціональних факторів, що робить теорію менш універсальною та обмежує її застосування на практиці.

У сучасних організаціях важливо забезпечити прозорість і справедливість процесів винагороди, щоб працівники чітко бачили зв'язок між своїми зусиллями, результатами та винагородами. Теорія очікування Врума підкреслює необхідність встановлення реалістичних цілей і надання співробітникам ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Крім того, менеджери повинні активно спілкуватися зі співробітниками, щоб уточнити очікувані результати та методи винагороди співробітників, що може допомогти створити середовище, в якому працівники відчуватимуть, що їхня праця цінується, таким чином заохочуючи їх бути продуктивними та лояльними до компанії. Теорія очікувань Врума надає цінні інсайти у розуміння стимулювання працівників, але її використання у сучасній системі потребує врахування змін у робочому середовищі, культурних та індивідуальних відмінностей, а також нових типів винагород. Такий підхід дозволить створити ефективну систему стимулювання, яка відповідає сучасним потребам працівників.

1.3. Класифікація методів стимулювання

Класифікація методів стимулювання дозволяє розробляти багатогранні та адаптивні стратегії управління персоналом, які відповідають потребам працівників. Використання різних методів стимулювання, їх комбінація та адаптація до конкретних умов і вимог організації сприяють підвищенню ефективності праці, задоволеності працівників і загальному успіху організації. Важливо враховувати індивідуальні відмінності співробітників, такі як їхні особисті мотиваційні фактори, темперамент і професійні амбіції. Комплексний підхід до стимулювання дозволяє створити сприятливе робоче середовище, що підвищує рівень заохочення персоналу.

Ефективна система стимулювання також допомагає знизити рівень плинності кадрів, забезпечити стабільність у команді та покращити корпоративну культуру. Застосування нових технологій і підходів у системі стимулювання дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними, швидко реагувати на зміни досягати стратегічних цілей. Детальніше про методи стимулювання праці наведено на рис. 1.2.



Рис.1.2. Методи стимулювання праці[10]

Метою матеріальної грошової винагороди є стимулювання співробітників, спрямоване на задоволення потреб працівників в отриманні більш високої заробітної плати. Співробітники можуть отримати це, підвищуючи свій рівень професіоналізму, підвищуючи кваліфікацію і, відповідно, піднімаючись по кар'єрних сходах. На сучасних підприємствах для отримання матеріальної винагороди персоналу необхідно не тільки своєчасно виконувати свої обов'язки, як описано в посадовій інструкції, а й вміння виконувати функції, які їм не передбачені, що необхідно для більш ефективної роботи організації. Основною вимогою для впровадження новітніх технологій науково-технічного прогресу є здатність співробітників

поглиблювати свої знання і здобувати нові навички. Система преміювання працівників на сучасному підприємстві складається з 2-х складових: премії за досягнення основних цілей окремих підрозділів і премії за досягнення важливих показників організації. З цією метою були розроблені і введені в дію "Правила про преміювання за досягнення основних результатів" і "Спеціальні положення про досягнення конкретно визначених результатів", які застосовуються в залежності від результатів роботи всіх працівників. Останнє відноситься тільки до окремих груп працівників, які досягають певних цілей підприємства. Премії за досягнення значущих результатів виплачуються із сформованого на підприємстві фонду заробітної плати та матеріального заохочення. Розмір матеріальної винагороди визначається за досягнення одного з показників та залежно від рівня перевиконання завдань. Також можуть бути встановлені додаткові показники фінансового стимулювання всередині організації. При досягненні або перевищенні додаткових показників розмір компенсації за основними показниками збільшується відповідно до розробленої підприємством системою спеціальних коефіцієнтів [11, с.8].

Специфічною формою участі у прибутках компанії є стимулювання у вигляді різних бонусів. Сутність таких форм стимулювання базується на визначенні частки доходів персоналу у прибутку минулого року. Система бонусів може бути застосована для стимулювання окремих працівників та первинних трудових колективів. Спільним для всіх є одне – розподіл між організацією та найманими працівниками додаткового прибутку. Найпоширенішою базою для визначення розмірів бонусів є корпоративний прибуток підприємства та результати індивідуальної діяльності працівника. На практиці розмір виплачуваних бонусів часто встановлюється незалежно від рівня та динаміки прибутку. Перевага бонусних винагород полягає в тому, що їх виплата створює сильну трудову мотивацію та спонукає до високопродуктивної праці весь персонал компанії, включаючи навіть найпродуктивніших працівників. Бонусна винагорода у формі заробітної

плати є одним із елементів системи оперативного управління підприємством, яка створює у працівника зацікавленість у підвищенні ефективності праці у короткостроковому періоді, але недостатньо стимулює довгострокову перспективу інноваційного розвитку[12].

Матеріальні грошові стимули залишаються одним з найважливіших інструментів системи стимулювання в сучасному менеджменті. Заробітна плата, бонуси, премії тощо є основними факторами, які безумовно впливають на задоволеність підлеглих. Фінансові стимули дозволяють ефективно винагороджувати персонал за насичену продуктивність, досягнення цілей і внесок у розвиток організації. Такі стимули гарантують працівникам фінансову стабільність і підвищення мотивації для досягнення найкращих результатів. Також варто зазначити, що ефективність грошового стимулювання може знижуватися, якщо воно не супроводжується іншими формами стимулів, такими як професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання та сприятливі умови праці. Грошові стимули повинні бути частиною комплексної системи стимулювання, яка враховує різноманітні потреби і цінності працівників.

Матеріальне негрошове стимулювання – це спосіб регулювання поведінки співробітників, коли йде розподіл матеріальних бонусів у негрошовій формі або у формі путівок у відпустки, пільговий продаж продукції працівникам і т.д. На думку авторів Медік А.О. та Федоряк Р.М. охарактеризувати даний тип стимулювання можна так[10]:

- такі стимули не значні у своїй унікальності, як матеріальні грошові – вони не потрібні усім;
- в основному значна частина матеріальних негрошових стимулів є одноразовими і в даній ситуації утримання активності підлеглих потребує інших видів таких стимулів;
- такий тип стимулювання важливо використовувати в підкріплюючій формі, адже в такому випадку акцент робиться на

підкріплення соціально корисної діяльності винагородою по її результатах[10, с. 6].

Такі стимули сприяють не лише підвищенню задоволеності роботою, але й зміцненню лояльності до компанії, оскільки працівники відчують турботу з боку роботодавця про їх добробут і розвиток. Крім того, негрошове стимулювання може покращити командний дух та корпоративну культуру, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і ефективність роботи. У сучасному менеджменті, де конкуренція за талановитих працівників стає все гострішою, саме такі підходи можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу у залученні та утриманні найкращих кадрів.

Згідно з рис. 1.2.[10] до нематеріальних методів стимулювання можна віднести:

- соціально-психологічне;
- творче;
- вільний час.

Також кожен тип темпераменту потребує індивідуального підходу до нематеріального стимулювання, враховуючи їхні унікальні особливості та потреби, що дозволяє підвищити ефективність праці і задоволеність роботою.

Соціально-психологічне стимулювання включає різноманітні методи, спрямовані на регулювання відносин між співробітниками, їхніми психологічними установками, ідеологічними поглядами та етичними цінностями в колективі. Ці методи враховують вплив психологічних факторів на продуктивність праці, що дозволяє керівникам ефективно сприяти на працівників і формувати спільні цілі. Важливо враховувати моральні та когнітивні особливості кожної людини, аби не зазнати ситуацій, які можуть суперечити їхнім особистим переконанням або шкодити їхній моральній сфері. Тому соціальні методи зосереджені на встановленні ролей і статусів працівників у колективі, виявленні лідерів та підтримці їхньої діяльності, забезпеченні мотивації та підтримці ефективних комунікацій. Психологічні

методи націлені на створення сприятливого психологічного клімату, залучення до спільної діяльності та стимулювання ініціативності під час роботи. Основна мета залучення зазначених методів – створити сприятливе соціально-психологічне середовище в колективі, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволенню співробітників[13, с. 250].

Враховуючи типи темпераменту співробітників у сумісності з соціально-психологічними методами можна зазначити, що: холерики потребують самостійності, свободи дій, кар'єрного зростання та публічної похвали; сангвініки люблять спілкування та роботу в команді, а також визнання і підвищення кваліфікації; для меланхоліків важливі підтримка, спокійна та стабільна робота без стресових ситуацій; флегматики потребують поваги, мінімум стресу, а також спокійна обстановка в колективі.

У сучасному менеджменті, де конкуренція за талановитих працівників стає все гострішою, соціально-психологічне стимулювання стає ключовим фактором утримання та залучення кращих кадрів. Це особливо актуально в умовах, коли грошові стимули вже не є достатніми для забезпечення високої мотивації та задоволеності працівників.

Творчість є процесом створення ідей і тягне за собою появу нового елемента, здатного встановити нові соціально-економічні стандарти, кульмінацією якого є інновації. У цьому сенсі його розглядають як явище, яке передує інноваційному процесу та формує його. Креативність є незалежним процесом, який передує інноваціям, хоча між цими двома поняттями існує зв'язок, коли креативність пов'язана з генерацією ідей та інновації, що пов'язані з комерційним застосуванням таких ідей. Творчість також розглядається як явище, яке відбувається на двох рівнях, першим з яких є індивідуальний рівень, а другий рівень - лежить у соціальній сфері[13, с. 925].

Творчість в організації пов'язана з міждисциплінарною перспективою, яка включає навички міжфункціональних команд/відділів організації, які працюють разом і доповнюють один одного, щоб створити нові перспективи

для вирішення проблем і створення нових проектів. Середовище, яке підтримує розвиток творчості, відкриває людям різні перспективи, дає змогу підняти динаміку спільних дій на рівень інновацій[13, с. 926].

Творчість як елемент нематеріального стимулювання відіграє важливу роль у сучасному менеджменті, оскільки сприяє підвищенню мотивації працівників та їх кар'єрному розвитку. Враховуючи інтереси та хобі працівників організації, менеджер може застосувати їх у процесі роботи(у випадку, якщо це стосується цілей організації) і створити з цього неймовірний «коктейль» нових технологій та ідей. Заохочення творчості на робочому місці має кілька важливих переваг:

— творчість надихає на інновації, необхідні для конкурентоспроможності будь-якої організації; коли співробітники можуть вільно генерувати нові ідеї та вирішувати проблеми нетрадиційними способами, це допомагає розробляти нові продукти та послуги та вдосконалювати внутрішні процеси;

— підтримка творчих ініціатив може підвищити залученість і задоволеність роботою; працівники, які мають можливість займатися творчістю, відчують більше натхнення та сенсу у своїй роботі; це позитивно впливає на їх продуктивність і знижує рівень вигорання;

— творчі методи сприяють розвитку командної роботи та зміцненню корпоративної культури; коли співробітники об'єднуються для створення творчих рішень, це допомагає побудувати ефективне спілкування, взаємну підтримку та довіру в команді;

— розвиток творчості може допомогти організаціям залучити та утримати талановитих працівників; професіонали, які цінують можливості для розвитку творчих навичок, швидше за все, працюватимуть у середовищі, яке підтримує їх ініціативу та інновації.

У сумісності з різними типами темпераменту працівників можна сказати, що: холерики цінують нові інноваційні проекти, завдяки яким вони можуть розкрити свій творчий потенціал; сангвінікам важливі завдання, де

потребується швидке реагування, аби стимулювати їхню активність та ентузіазм; враховуючи, що меланхоліки потребують стабільної роботи та чітких інструкцій і завдань, то для них навряд чи творчість буде дуже високим стимулом працювати; флегматики, у свою чергу, також віддають перевагу стабільній роботі та чітким завданням, що стимулює їх більше, ніж творчість.

Загалом творчість як елемент нематеріального стимулювання є потужним інструментом в арсеналі сучасного менеджера. Він не лише підтримує кар'єрний зріст працівників, але й забезпечує організаціям гнучкість, інновації та довгостроковий успіх. Проте менеджеру необхідно визначати, чи цікавить працівника прояв себе у творчості, і тільки тоді вже можна вибудовувати індивідуальну систему, завдяки якій компанія буде довго триматися на висоті.

Стимулювання вільним часом дає можливість задіяти мотиваційні чинники, що засновуються на бажанні співробітника втілити у реальності свої потреби, зокрема отримання нових знань, потреба відпочинку, потреба часу на сімейні обов'язки. Заохочення підлеглих шляхом надання гнучкого графіку дає можливість зменшити витрати робочого часу, збільшити лояльність до керівника, а також створити додаткові стимули до підвищення ефективності роботи, творчої та інноваційної праці[15].

Гнучкий режим робочого часу є одним з найбільш популярних спеціальних режимів. Його поширеність обумовлена об'єктивними факторами і необхідністю забезпечити ефективне виконання співробітниками своїх трудових функцій незалежно від будь-чого. Технічний прогрес, революція в інформаційних технологіях, швидкість масштабного розвитку сфери послуг, розвиток малих і середніх підприємств вимагають працівників, здатних працювати в гнучкому робочому середовищі, мобільних, дієздатних, нестандартних і готових до роботи в мінливих ситуаціях. Їх робота поєднує в собі виконавчі, управлінські та підприємницькі функції [16, с.776].

Гнучкий режим робочого часу являє собою форму організації праці, де певним категоріям працівників дозволяється самостійно регулювати початок, кінець та тривалість свого робочого дня. Цей режим може варіюватися за часом початку і закінчення робочого дня, тривалістю робочого часу, перервами на відпочинок і харчування. Робочий день може складатися з:

- фіксованого часу, коли працівник зобов'язаний бути на робочому місці для виконання своїх обов'язків;
- змінного часу, який працівник може використовувати за своїм розсудом для початку і закінчення робочого дня;
- перерв на відпочинок і харчування, що можуть тривати від 30 хвилин до двох годин, протягом яких працівник має право бути відсутнім на робочому місці[17].

Гнучкий графік роботи та вільний час є важливими складовими сучасної системи стимулювання, оскільки вони значно підвищують продуктивність і задоволеність працівників. Умови, за яких працівники можуть самостійно регулювати свій робочий час, дозволяють краще балансувати між роботою та особистим життям. Це сприяє зниженню рівня стресу та вигоряння, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність команди. Також, гнучкий графік підвищує залученість працівників з таким типом темпераменту, як сангвінік, адже завдяки цьому методу такі люди можуть легко адаптувати свій робочий час з активністю та не «вигоряти» на роботі.

Роблячи висновок можна сказати, що нематеріальні методи стимулювання створюють середовище, в якому працівники відчують себе цінними та мотивованими. Вони допомагають знизити плинність кадрів, залучати та утримувати талановитих фахівців, а також сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. У сучасних умовах, коли конкуренція за таланти стає все більш жорсткою, саме нематеріальні стимули можуть стати вирішальним фактором успіху. Такі методи стимулювання дозволяють

компаніям адаптуватися до змін, підтримуючи високу ефективність та стабільний розвиток бізнесу. Також вони не лише підвищують продуктивність, але й зміцнюють репутацію компанії як привабливого роботодавця.

1.4. Вплив системи стимулювання на ефективність діяльності організації в умовах війни

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на ринок праці. Російська збройна агресія призвела до руйнування інфраструктури, знищення підприємств і зниження економічної активності в багатьох регіонах. Унаслідок цього рівень безробіття в Україні зріс до 30%, а доходи населення значно зменшилися. Станом на кінець 2022 року щонайменше 5 мільйонів людей втратили роботу через бойові дії, а ще близько 7 мільйонів були змушені залишити країну. У регіонах, де бойові дії ще тривають, працювало приблизно 10 мільйонів осіб[23].

Водночас, спостерігається зростання тиску на персонал підприємств. Зменшення доплат, можливі затримки заробітної плати через зміни у законодавстві, зростання понаднормової роботи, тривалі повітряні тривоги. Це все відображається на бажанні працівників працювати та ефективно виконувати свою роботу. Неможливість використовувати матеріальні методи стимулювання, які є основною системою стимулювання підприємств галузі, на повну потужність, поглиблює проблему ефективності роботи працівників та потребує звернення уваги на інші нематеріальні методи стимулювання[20, с.76].

У період військового стану інструменти стимулювання мають використовуватись гнучко, змінюватись і трансформуватись у відповідності до нагальних потреб особи, що виникли у конкретний момент часу. Військові дії та наслідки, до яких вони призвели у вітчизняному

економічному просторі, мають бути приводом до перегляду кадрових політик підприємств, до визначення нових переліків компетенцій і розробки нових карт ризиків, які джерелом свого походження мають персонал, а тому можуть бути нівельовані мотиваційним механізмом[21, с.39].

У час війни важко стимулювати персонал, оскільки військовий конфлікт може створити сильний стрес серед співробітників. Проте існує кілька підходів, які можуть допомогти підтримувати продуктивність персоналу навіть в складних ситуаціях та умовах війни. Одним з найбільш важливих аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, медичне обслуговування та підтримку тим, хто постраждав в результаті військових дій. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, продукти харчування та медикаменти, для забезпечення здоров'я та благополуччя співробітників. Іншим важливим аспектом є створення можливостей для професійного зростання та розвитку. В умовах війни можливості для навчання та підвищення кваліфікації можуть бути обмежені, але важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвивати та підтримувати свої навички та знання. Необхідно надавати моральну підтримку працівникам, допомагати їм справлятися зі стресом і труднощами. Це може включати в себе проведення, організацію спеціальних тренінгів з психології, дати доступ до груп підтримки та експертів[18, с.231].

Матеріальні стимули допомагають забезпечити фінансову стабільність працівників і їхніх сімей, що є надзвичайно важливим в умовах економічної нестабільності, викликаної війною. Конкурентоспроможні зарплати, бонуси та додаткові виплати можуть бути використані для покриття підвищених витрат, пов'язаних із безпекою та нестабільною економічною ситуацією.

Нематеріальні стимули, зокрема соціально-психологічна підтримка, стають особливо важливими в періоди кризи. Психологічна підтримка може включати: розробку та надання психологічних матеріалів, які містять

стратегії самодопомоги та підтримки для працівників; організацію тренінгів та семінарів з метою навчання практичних навичок розуміння та керування своїми емоціями, стресовими ситуаціями або труднощами у спілкуванні; сприяння встановленню мережі підтримки серед колег та співробітників, з метою створення позитивного та сприятливого робочого середовища. Загальна мета психологічної підтримки під час війни полягає в тому, щоб допомогти працівникам зберегти своє психічне здоров'я, знизити ризик виникнення психологічних проблем та покращити їх загальний стан добробуту[22].

Визнання досягнень працівників, надання психологічної підтримки, забезпечення доступу до консультацій і тренінгів з управління стресом допомагають зміцнити моральний дух та зменшити психологічний тиск. Працівники, які відчують підтримку та турботу з боку керівництва, залишаються більш лояльними та мотивованими навіть у складних обставинах.

Гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено стають надзвичайно важливими в умовах війни. Вони дозволяють працівникам адаптуватися до змінних обставин, забезпечуючи безперервність роботи та виконання завдань. Наприклад, можливість працювати з безпечних місць, не піддаючись ризику, сприяє збереженню здоров'я та життя працівників.

Сприятлива робоча атмосфера, де панує довіра та взаємна підтримка, допомагає зміцнити командний дух і покращити взаємодію між працівниками. Підтримка один одного та ефективна комунікація стають критичними для подолання кризових ситуацій і забезпечення безперебійної роботи організації. Таким чином, ефективна система стимулювання в умовах війни не лише підтримує мотивацію та продуктивність працівників, але й забезпечує стабільність та безперервність операцій компанії. Вона допомагає організації адаптуватися до викликів і зберігати високий рівень ефективності, що є ключовим для виживання та успіху в умовах кризи.

1.5. Сучасні тенденції в системах стимулювання

Комерційні організації мають широкі можливості для застосування різноманітних методів стимулювання своїх працівників. Це дозволяє їм бути креативними та гнучкими у підходах до мотивації персоналу. У випадку з працівниками органів державної влади та місцевого самоврядування ситуація дещо інша. Їхнє стимулювання здійснюється суворо в межах встановлених правових норм і регламентів. Заробітна плата залишається основним елементом мотивації для більшості працівників. Менеджери постійно працюють над тим, щоб удосконалити механізми її нарахування, прагнучи чітко пов'язати оплату праці з результатами діяльності кожного працівника. Проте сьогодні цього вже недостатньо. Лише фокусуватися на заробітній платі не досить для досягнення високого рівня мотивації та задоволеності працівників. Тому керівникам потрібно шукати нові підходи та інструменти стимулювання. Це можуть бути нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості для професійного зростання, гнучкий графік роботи та створення привабливого робочого середовища. Кожен з цих аспектів сприяє підвищенню морального духу та загальної ефективності роботи команди. Сучасний підхід до стимулювання має бути комплексним і враховувати різноманітні потреби працівників, забезпечуючи їм не лише фінансову стабільність, але й професійне та особисте зростання[19,с. 236].

Сучасні тенденції в системах стимулювання праці відображають значні зміни в підходах до мотивації персоналу, враховуючи швидкі технологічні зрушення, зміни в очікуваннях працівників і нові виклики, такі як глобальні кризи та війни. Ці тенденції акцентують на гнучкості, індивідуалізації підходів, соціальній відповідальності та інтеграції технологій.

Гнучкість і віддалена робота також набули великого значення. Пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення з 2022 року продемонстрували, що робота з дому може бути ефективною, і багато

працівників тепер очікують, що компанії забезпечуватимуть гнучкі умови праці. Це включає можливість працювати з різних місць, самостійно визначати робочий графік і комбінувати офісну та віддалену роботу. Такий підхід не лише знижує стрес і покращує баланс між роботою та особистим життям, але й розширює доступ до глобального таланту.

Інтеграція технологій в систему стимулювання також є важливою тенденцією. Використання програмного забезпечення для управління продуктивністю, аналітики даних та автоматизації процесів дозволяє краще оцінювати ефективність працівників і коригувати стимули в режимі реального часу. Такі технології можуть також забезпечувати зворотний зв'язок, що сприяє підвищенню мотивації та професійному розвитку.

Також варто зазначити зростаюче значення нематеріальних стимулів, таких як можливості для професійного розвитку, навчання та визнання досягнень. Створення сприятливої робочої атмосфери, де працівники відчують себе цінними та підтриманими, є критично важливим для утримання талановитих кадрів. Таким чином, сучасні тенденції в системах стимулювання відображають зростаючу складність та динамізм сучасного робочого середовища. Персоналізація, гнучкість, технологічні інновації, соціальна відповідальність і акцент на нематеріальних стимулах формують новий підхід до мотивації, що дозволяє компаніям бути більш адаптивними та ефективними у залученні та утриманні найкращих працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ НА ТОВ «АККАД»

2.1. Загальна характеристика статуту підприємства

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Аккад». Дана організаційно-правова форма є організацією. Діє на підставі статуту. Адреса: Україна, 49005, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Гусенка, будинок 50. Дата заснування: 01.04.1997. Статутний капітал – 10000 грн[25].

Основний вид діяльності: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Другорядні види діяльності:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту[25].

Наразі організація здійснює тільки вантажоперевезення по Україні та закордон. Зараз у роботі задіяно 12 вантажних автомобілів(в основному - Renault Premium 420, Renault Magnum 480, DAF XF).

Місія ТОВ «Аккад» полягає у забезпеченні високоякісних послуг у сфері вантажоперевезень, забезпечуючи клієнтів надійними та ефективними рішеннями для їх потреб у логістиці. Основні завдання компанії включають:

- забезпечення швидкого та безпечного перевезення вантажів для замовників;
- мінімізація витрат та оптимізація логістичних процесів;
- забезпечення високого рівня задоволення замовників.

Організація відома своїм індивідуальним підходом до кожного клієнта. Вона надає широкий спектр логістичних послуг, включаючи маршрутизацію, вантажні перевезення та вантажне обслуговування. Завдяки висококваліфікованому персоналу та сучасній технічній базі, компанія забезпечує виконання всіх завдань вчасно та ефективно.

Корпоративна культура в ТОВ «Аккад» є складовою життя компанії, що відбивається в цінностях, переконаннях, поведінці та взаємодії між працівниками. Основні характеристики корпоративної культури в цій компанії включають:

— професіоналізм та відкритість - в організації надається велика увага професіоналізму та відкритій комунікації, працівники взаємодіють один з одним та з керівництвом відкрито та довірливо, обмінюючись ідеями та враженнями для досягнення спільних цілей;

— колективізм – у компанії панує атмосфера співпраці та взаємодопомоги, працівники розуміють, що їхні спільні зусилля спрямовані на досягнення загальних цілей компанії, тому активно співпрацюють та підтримують один одного;

— стрімке навчання та розвиток – організація стимулює працівників до постійного саморозвитку та вдосконалення своїх навичок;

— гнучкість та адаптивність - організація володіє гнучкою структурою, що дозволяє швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та вимогах замовників, процеси управління організацією побудовані таким чином, щоб бути адаптивними та реагувати на зміни у навколишньому середовищі;

— сприятлива робоча атмосфера - ТОВ «Аккад» створює сприятливі умови для роботи, забезпечуючи комфортне робоче середовище.

2.2. Організаційна структура організації

Категорія компанії – мала(35 співробітників). Під час війни працюють тільки директор, керівник логістичного відділу, заступник фінансового директора, бухгалтер, інспектор відділу кадрів, охорона та водії(рис. 2.1.). До війни працювали відділ авіатуризму з назвою «Зручні авіакаси» та відділ ЦСП(цементно-стружкова плита), але вже 2 роки ці відділи не працюють.

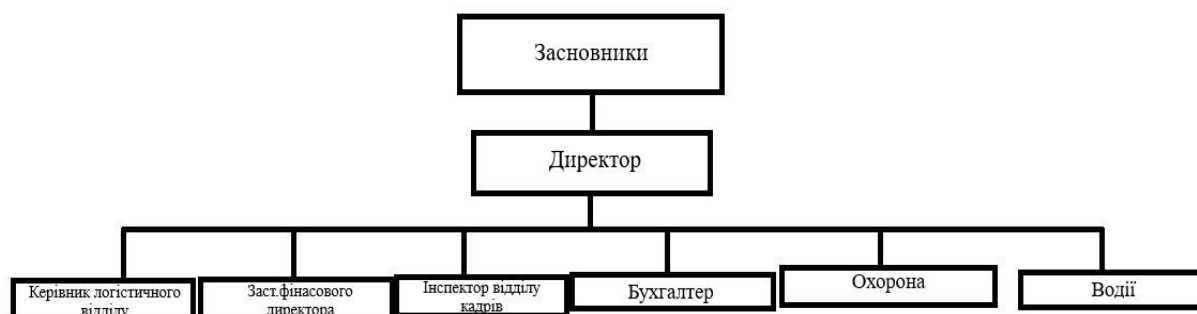


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Аккад»

Для прийому на роботу водія потрібно:

- паспорт;
- ІПН-код;
- військовий квиток(якщо є);
- закордонний паспорт;
- посвідчення водія(обов'язково зі стажем);
- трудова книжка;
- медична підготовка;
- проходження нарколога та психіатра.

Водії приймаються на випробувальний термін(1 місяць) та 1 місяць стажування(виходять в рейси із вже працюючим у фірмі водієм).

Вік працівників організації складає від 40 років та вище(логістичний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів - 45-50 років; водії – 40-60 років; охорона – приблизно 70 років).

Усі перевезення залежать від замовників, яких у організації достатньо. Постійними замовниками із відомих у ТОВ «Аккад» є Інтерпайп та Дніпрометиз. Але у випадку, коли у постійних замовників немає перевезень для компанії, то працівники логістичного відділу ТОВ «Аккад» самостійно шукають вантажоперевезення на інтернет-порталах, таких як Ларді-Транс та Делла.

Окрім основних завдань, вказаних вище у розділі 2.1., є ще одне – усі машини автопарку повинні бути задіяні у роботі та не простоювати.

Робочий процес виглядає так:

— прийняття замовлення - замовлення надходить від клієнта через різноманітні канали зв'язку, такі як телефонний дзвінок або електронна пошта, замовник повідомляє про необхідність перевезення вантажу, вказує тип, розмір та вагу вантажу, маршрут доставки та інші важливі деталі;

— оцінка замовлення - керівник відділу логістики оцінює складність та об'єм замовлення, враховуючи такі фактори, як тип транспорту, відстань, терміни доставки та інші вимоги клієнта;

— планування маршруту - на основі отриманих даних керівник відділу планує оптимальний маршрут доставки, вибирає відповідний транспортний засіб та визначає дату та час виїзду;

— узгодження з замовником - керівник відділу логістики зв'язується з замовником для уточнення деталей замовлення, узгодження маршруту та дати доставки;

— підготовка вантажу - вантаж готується до транспортування;

— транспортування - вантаж транспортується до пункту призначення згідно з запланованим маршрутом та графіком доставки;

— моніторинг та звітність - протягом усього процесу доставки здійснюється моніторинг руху вантажу та забезпечується звітність для замовника;

— доставка та розвантаження - після прибуття на місце призначення вантаж доставляється замовнику та розвантажується з транспортного засобу;

— підтвердження отримання - замовник підтверджує отримання вантажу та оцінює якість послуг;

— оплата та обробка документації - після успішної доставки замовник здійснює оплату за послуги, а компанія здійснює обробку відповідної документації.

Кожен етап проходить під контролем відповідальних співробітників та відповідає вимогам безпеки та якості обслуговування.

2.3. Аналіз показників діяльності підприємства

Компанія, як було вказано у розділі 2.1., також займається вантажоперевезеннями закордон – у Чехію, Іспанію, Польщу, Німеччину тощо. Основними вантажами, які перевозить компанія, є металоконструкції, ветеринарна продукція, а також інші товари – це вже залежить від побажань замовника. За власним опитуванням працівників автором було виявлено, що у 2024 році ТОВ «Аккад» отримує приблизно 3-5 замовлень на тиждень, що складає близько 20 замовлень на місяць. Такий результат свідчить про активну діяльність у сфері вантажоперевезень, хоча і з певними труднощами через поточну ситуацію в країні, адже до повномасштабного вторгнення статистика замовлень була вищою у 1,5-2 рази.

За результатами опитування автором було складено приблизну статистику показників діяльності за останні 4 роки, вказаних у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Статистика показників діяльності у період 2019-2024 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024(поточний)
Кількість замовлень	350	340	280	260	≈235-240

За даними таблиці 2.1. можна зробити висновок, що до повномасштабного вторгнення, зокрема у період з 2020 по 2022 роки, компанія отримувала більше замовлень, тобто 6-7 замовлень на тиждень, що складало близько 28-30 замовлень на місяць. З моменту початку повномасштабного вторгнення кількість замовлень значно зменшилася. Також, враховуючи результати опитування, було визначено приблизну кількість замовлень до кінця 2024 року.

До 2022 року ТОВ «Аккад» також займалася туристичною діяльністю під назвою «Зручні авіакаси». У період з 2007 по 2010 роки компанія досягла найбільших показників продажів авіаквитків, зокрема було зафіксовано 4-5 продажів на день. Проте, з кожним наступним роком кількість продажів знижувалася. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році організація повністю припинила цю діяльність.

Аналіз показників діяльності ТОВ «Аккад» демонструє, що компанія змогла адаптуватися до нових умов, змінивши фокус з туристичної діяльності на вантажоперевезення. Хоча кількість замовлень у сфері вантажоперевезень зменшилася у порівнянні з довоєнним періодом, компанія продовжує працювати, задовольняючи потреби клієнтів як в Україні, так і за її межами. Надання широкого спектру послуг та гнучкість у роботі з різними видами вантажів сприяє підтриманню стабільної діяльності підприємства у складних економічних умовах.

2.4. Аналіз системи стимулювання персоналу

Система стимулювання в організації є ключовим інструментом для мотивації працівників до досягнення високих результатів та підтримки їхнього ефективного внеску в розвиток компанії.

Для аналізу системи стимулювання праці на ТОВ «Аккад» було розглянуто основні фінансові показники підприємства за останні роки. Ці

показники дають оцінити фінансову стійкість організації та можливість ефективного впровадження систем стимулювання працівників. На таблиці 2.2. показано фінансову звітність ТОВ «Аккад» за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.2.

Фінансова звітність ТОВ «Аккад» у період 2020-2023 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023
Дохід(грн.)	18 976 000	21 014 200	23 610 100	26 094 100
Чистий прибуток(грн.)	83 900	83 500	748 600	890 600
Активи(грн.)	19 472 100	23 193 900	21 886 100	23 154 900
Зобов'язання(грн.)	—	15 525 800	14 747 200	14 493 000
К-сть працівників	—	40	42	35

(складено автором за [26])

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Аккад» за 2020-2023 роки показує цікаву динаміку: незважаючи на зниження кількості замовлень на вантажоперевезення з початку повномасштабного вторгнення, дохід компанії продовжує зростати, про що може свідчити такий фактор як підвищення тарифів на послуги вантажоперевезень, який дозволяє компенсувати зниження кількості замовлень за рахунок збільшення середньої вартості одного перевезення, а також такий фактор як підвищення цін може бути пов'язаний з інфляцією, підвищеними ризиками та витратами в умовах воєнного стану.

Зростання доходів компанії на фоні зниження кількості замовлень демонструє гнучкість та ефективність організації в управлінні ресурсами, що демонструє важливість стратегічного підходу до управління, адаптації до змін та ефективного використання стимулів для підтримки мотивації та продуктивності співробітників компанії.

ТОВ «Аккад» спеціалізується на логістичних послугах та вантажних автомобільних перевезеннях, що є основними видами діяльності компанії. У конкурентному середовищі, де ефективність логістичних операцій та

своєчасність вантажоперевезень є критичними факторами успіху, система стимулювання працівників відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності та мотивації персоналу. Розвиток системи стимулювання праці у період 2021-2024 рр. показано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Розвиток системи стимулювання праці ТОВ «Аккад» за останні роки

Рік	2021	2022	2023	2024
Гнучкі умови праці	—	✓	✓	✓
Фінансова винагорода	✓	—	✓	✓
Похвала від керівництва	✓	✓	✓	✓

Аналіз системи стимулювання праці на ТОВ "Аккад" за період 2021-2024 років дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо ефективності різних стимулів та їхнього впливу на продуктивність і задоволеність працівників. Основними елементами системи стимулювання в ТОВ «Аккад» є:

1. Гнучкі умови праці. Одним із ключових елементів стимулювання в ТОВ «Аккад» є надання працівникам гнучких умов роботи. Цей підхід особливо важливий в контексті логістичної діяльності, де вимоги до часу та місця роботи можуть бути досить динамічними. Гнучкий графік дозволяє водіям вантажівок та співробітникам інших відділів краще балансувати між професійними обов'язками та особистим життям. Працівники мають можливість обирати робочі години, що відповідають їхнім особистим потребам та обставинам, що підвищує задоволеність роботою та знижує рівень стресу та вигорання, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність та якість роботи.

2. Фінансова винагорода. Фінансова винагорода залишається основним стимулом для працівників ТОВ «Аккад». Компанія використовує

різноманітні механізми фінансового стимулювання, щоб забезпечити мотивацію та залученість працівників. Серед них:

— гарантована заробітна плата - ТОВ «Аккад» пропонує працівникам зарплати, що відповідають ринковим умовам та забезпечують фінансову стабільність;

— премії та бонуси за продуктивність - працівники отримують додаткову премію у вигляді «13-ї зарплати» та бонуси за досягнення високих результатів у роботі, виконання планових показників та ефективне вирішення складних завдань.

3. Похвала від керівництва. Важливим нематеріальним стимулом у ТОВ «Аккад» є система визнання та похвали від керівництва. Регулярне визнання досягнень працівників, як на індивідуальному, так і на командному рівні, сприяє підвищенню морального духу та мотивації. Похвала може бути виражена у різних формах: публічне визнання на зборах, спеціальні нагороди або подяки, а також персональні слова підтримки від керівника. Такий підхід допомагає створити позитивну атмосферу в колективі, де кожен працівник відчуває свою значущість та внесок у загальний успіх компанії.

Система стимулювання ТОВ «Аккад» базується на комплексному підході, який враховує матеріальні та нематеріальні потреби працівників. Аналіз даної системи на підприємстві у період 2021-2024 років дозволяє зробити декілька висновків щодо ефективності різних методів стимулювання та їхнього впливу на продуктивність і заохоченість співробітників. Гнучкі умови праці та похвала від керівництва забезпечили стійке стимулювання працівників у складні часи. Фінансова винагорода, хоча й мала перерву у 2022 році, після відновлення знову стала важливим стимулюючим фактором. Цей комплексний підхід до стимулювання праці дозволив ТОВ «Аккад» не лише зберегти ефективність у складні часи, але й продемонструвати фінансове зростання, що підкреслює важливість адаптивних і багатогранних стратегій управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі.

2.5. Проблеми системи стимулювання персоналу в умовах кризи

Війна та кризи суттєво впливають на роботу організацій, зокрема на системи стимулювання працівників. Умови війни створюють безліч викликів, які вимагають адаптації та перегляду існуючих методів мотивації. У контексті кризи, викликаній війною, системи заохочення працівників зіткнулися з багатьма проблемами, що вплинули на всі рівні процесу стимулювання та продуктивності. Фінансові обмеження, психологічні фактори, руйнована інфраструктура, невпевненість у майбутньому, проблеми зі спілкуванням і фізична небезпека дуже ускладнюють ефективне стимулювання співробітників. Нижче наведено детальний аналіз основних проблем, з якими стикаються будь-які системи стимулювання в умовах кризи, спричиненої війною:

1) Інфраструктурні проблеми – руйнування інфраструктури, перебої у постачанні та обмеження діяльності компанії.

Проблеми з постачанням матеріалів і ресурсів можуть призвести до затримок у виробництві та виконанні замовлень, що негативно вплине на доходи компанії та можливості матеріального стимулювання. До початку повномасштабного вторгнення у 2022 році ТОВ "Аккад" також займалося діяльністю туристичних агентств та допоміжним обслуговуванням авіаційного транспорту. Однак з початком військових дій ці напрямки діяльності були змушені припинити свою роботу. Це призвело до втрати значної частини доходів компанії та скорочення робочих місць.

2) Невизначеність та непередбачуваність – невизначеність майбутнього та зміни у законодавстві.

Війна створила високий рівень невизначеності щодо майбутнього компанії та ринку в цілому, що ускладнює планування та реалізацію довгострокових програм стимулювання. А кризи часто супроводжуються змінами у законодавстві, що регулює діяльність компаній та права

працівників і вимагає швидкої адаптації до нових умов, що ускладнює стабільне стимулювання.

3) Проблеми комунікації – перебої зв'язку та інформації.

Під час військових дій та блекаутів виникають проблеми з комунікацією через перебої у роботі телекомунікаційних мереж, що ускладнює координацію роботи та інформування працівників про зміни.

У контексті кризи, викликаній війною, великою проблемою є втрата туристичного виду діяльності, що значно послаблює фінансові можливості компанії і призводить до втрати робочих місць, що потребує від підприємства перегляду стратегій і адаптації до нових умов, щоб забезпечити виживання і подальший розвиток організації.

На таблиці 2.4. показано SWOT-аналіз системи стимулювання в ТОВ «Аккад».

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз системи стимулювання в ТОВ «Аккад»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкі умови праці	Помірна кількість культурних заходів
Похвала від керівництва	Обмеження діяльності організації
Гідна фінансова винагорода	
Можливості	Загрози
Впровадження програми розширення	Фінансова нестабільність
Підтримка психологічного стану здоров'я працівників в умовах кризи(воєнного стану)	Конкуренція на ринку праці
Розширення культурних та соціальних заходів	Підвищений рівень стресу працівників під час війни

Завдяки SWOT-аналізу можна зробити висновок, що система заохочення ТОВ «Аккад» має багато переваг, таких як гнучкі умови праці, похвала керівництва та фінансові винагороди. Проте є й недоліки, такі як невелика кількість культурних заходів та обмежена організаційна діяльність. Запровадження нових можливостей, таких як програми розширення, психологічна підтримка в кризових умовах (воєнний стан) та розширення культурної діяльності, може значно підвищити стимулювання співробітників. У той же час організація повинна бути готова долати такі виклики, як фінансова нестабільність, психологічний стрес, викликаний війною, і конкуренція на ринку праці.

2.6. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання в організації

Стимулювання є невід'ємною частиною в сучасному менеджменті будь-якої організації. Для подолання описаних вище проблем було досліджено і рекомендовано застосувати такі ідеї:

— надання психологічної підтримки - може включати тренінги з розвитку стресостійкості, емоційного інтелекту та інших навичок, що допомагає працівникам не лише впоратися з поточними проблемами, а й розвиватися як особистості; також працівники отримують необхідну психологічну підтримку, вони менш схильні до паніки і хаотичних дій, що сприяє стабільній роботі компанії у кризових умовах;

— можливість працювати дистанційно – надати вибір працівникам працювати або з гнучким графіком в офісі(наприклад, 3 повних робочих дні на тиждень), або дистанційно(наприклад, 5 робочих днів на тиждень), адже в умовах війни дистанційна робота – це кращий варіант задля безпеки життя та здоров'я працівників організації;

— зробити lounge-zone для працівників офісу(у випадку необхідності роботи безпосередньо в офісі організації) – облаштувати

комфортними кріслами-мішками, кавоваркою та ласощами, і надати можливість трошки відпочити(наприклад, в період обідньої перерви) та поспілкуватися з колегами у неформальній атмосфері; основна задача такої зони - формування розслаблюючої обстановки без офіціозу;

— залучення молодих спеціалістів - сприяє розвитку інновацій, покращенню ефективності роботи та формуванню сильного і мотивованого колективу, а також забезпечує довгостроковий успіх компанії, її стійкість та адаптивність у бізнес-середовищі;

— серед матеріальних стимулів – розробити систему фінансової винагороди за нові технології у сфері логістики – покращення планування маршрутів, ідеї щодо зменшення витрат та збільшення доходів, оптимізація роботи організації тощо.

Впровадження таких рекомендацій може значно покращити роботу в ТОВ «Аккад», а також сприятиме зростанню мотивації та продуктивності працівників, підвищенню їхньої задоволеності роботою і забезпечить компанії стійкість у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження сучасної системи стимулювання в організації було розглянуто широкий спектр теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з мотивацією персоналу та її впливом на ефективність діяльності. Вивчаючи теоретичну частину даної кваліфікаційної роботи було підтверджено, що:

- стимулювання є ключовим елементом управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників; це процес впливу на поведінку співробітників шляхом використання різноманітних методів, спрямованих на досягнення організаційних цілей;

- вивчення основних теорій мотивації, таких як теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія двофакторної мотивації Герцберга та теорія очікувань Врума, дозволяє глибше зрозуміти мотиви поведінки працівників та формувати ефективні стратегії стимулювання, що враховують різні потреби та очікування персоналу;

- методи стимулювання поділяються на матеріальні та нематеріальні: матеріальні методи включають заробітну плату, премії та бонуси, тоді як нематеріальні методи, такі як похвала від керівництва, гнучкі умови праці та можливості для професійного розвитку, також відіграють важливу роль у підтримці мотивації працівників;

- врахування типу темпераменту працівників (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік) дозволяє більш точно налаштувати мотиваційні стратегії, що підвищує ефективність роботи та задоволеність персоналу; кожен тип темпераменту потребує індивідуального підходу для максимального розкриття потенціалу;

- війна в Україні створила складні умови для бізнесу, що підвищило значущість ефективної системи стимулювання; в таких умовах система стимулювання сприяє зниженню рівня стресу серед працівників, підвищує їхню лояльність та забезпечує стабільність роботи організації;

- сучасні тенденції в системах стимулювання відображають зростаючу складність та динамізм сучасного робочого середовища. Персоналізація, гнучкість, технологічні інновації, соціальна відповідальність і акцент на нематеріальних стимулах формують новий підхід до мотивації, що дозволяє компаніям бути більш адаптивними та ефективними у залученні та утриманні найкращих працівників.

Базою для дослідження для даної кваліфікаційної роботи стало Товариство з обмеженою відповідальністю «Аккад» і було виявлено, що організація є малою компанією, яка спеціалізується на логістиці та вантажному автомобільному транспорті. Під час війни компанія зберегла основні види діяльності, але була змушена зупинити діяльність туристичних агентств та допоміжне обслуговування авіаційного транспорту тощо. Також було проведено аналіз показників діяльності.

У період з 2022 року в ТОВ «Аккад» працюють директор, керівник логістичного відділу, заступник фінансового директора, бухгалтер, інспектор відділу кадрів, охорона та водії.

За результатами дослідження було виявлено, що ТОВ «Аккад» використовує такі методи стимулювання, як гнучкі умови праці, похвала від керівництва та фінансова винагорода.

Криза та війна значно ускладнили процеси стимулювання. Основні проблеми включають підвищений рівень стресу, нестабільність економічної ситуації та необхідність швидкої адаптації до нових умов. Втрата частини бізнесу також впливає на можливості стимулювання.

У ході дослідження також було запропоновано такі рекомендації задля покращення системи стимулювання:

- надання психологічної підтримки, що допоможе працівникам впоратися з поточними проблемами та розвиватися як особистості;
- можливість працювати дистанційно або зі змішаним графіком, що є важливим для безпеки працівників в умовах війни;

- створення комфортних умов праці, зокрема lounge-зони для відпочинку та неформального спілкування;
- залучення молодих спеціалістів, що сприяє розвитку інновацій та покращенню ефективності роботи;
- розробка системи фінансової винагороди за впровадження нових технологій у сфері логістики.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективна система стимулювання є дуже важливою для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Вивчення теоретичних аспектів мотивації та практичний аналіз системи стимулювання в ТОВ «Аккад» виявило необхідність інтеграції як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання. В умовах кризи та війни особливу значущість набувають гнучкі умови праці, психологічна підтримка та залучення молодих спеціалістів. Запровадження рекомендацій з вдосконалення системи стимулювання сприятиме стабільності та ефективності діяльності організації в складних умовах.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Шитікова, Л. В., О. В. Сіра. Окремі аспекти системного підходу щодо підвищення ефективності організації та стимулювання праці // Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст: матеріали міжнародної науково-практичної конференції(Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023). Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 2023. С. 560-562.
2. Герасименко, А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. №40.
3. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 215-220.
4. Abraham H.Maslow. *Motivation and personality*: монографія. 2-е видання. 1970. 369 с. URL: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm>
5. Омелянчук, Н. В., К. В. Павлов. Змістовна теорія Ф. Герцберга як вплив в галузі мотивації // Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: матеріали міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів(12-13 травня 2020). Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2020. С. 321-324.
6. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
7. Дунець, Я. О. Мотиваційні теорії в менеджменті та їх застосування в організації // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ. С. 311-312.
8. Гурман О. М., Вугляр А. В. Вплив теорії мотивації на практику управління. The VIII International Scientific and Practical Conference «Modern technologies of human development»(November 06-08, 2023, Bordeaux, France). 330 p. С. 160.

9. Сайко В.Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. №3. С. 12.

10. Медік А. О., Федоряк Р.М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2014. Вип. 2. С. 5-6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_18

11. Нечипоренко К. О., Кудельський В. Е. Матеріальне стимулювання праці на підприємстві. Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти (частина I): матеріали міжнародної науково-практичної конференції(Львів, 29-30 квітня 2021). Львів: Львівський науковий форум. 2021. 60 с. С. 7.

12. Пильнова В. П., Лисюк В.С., Бойко Н.О. Розвиток форм та методів стимулювання персоналу // Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: проблеми та перспективи розвитку: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції(15-16 лютого 2021). Київ: ДУТ. 2021. С. 56-58.

13. Семенюк А. В. Комунікація як ключовий елемент соціально-психологічного управління персоналом в умовах воєнного конфлікту // XI Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: матеріали XI Всеукраїнської науково-технічної конференції(01-12 квітня 2024). Запоріжжя: ТДАТУ. 2024. 269 с.

14. Muzzio H., Paiva Júnior F. G. Organizational Creativity Management: Discussion Elements. RAC. Rio de Janeiro. 2018. Vol. 22. No. 6. P. 922–939.

15. Турська О., Ірочко М., Бесяда Д. Гнучкий режим робочого часу як метод мотивації персоналу // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю(Тернопіль, 4 травня 2023). Тернопіль: ЗУНУ. 2023. С. 386-388.

16. Гафич О.І. Застосування гнучкого режиму робочого часу у порівнянні з іншими видами спеціальних режимів робочого часу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №5. С. 775-780.

17. Баранова О. Що таке гнучкий режим робочого часу та які його особливості. LIGA ZAKON: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/201114_shcho-take-gnuchkiy-rezhim-robochogo-chasu-ta-yak-yogo-osoblivost

18. Серeda О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №11. С. 229-232.

19. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. 4-е вид., переробл. і доп. / за ред. д.е.н. Ю.Є.Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

20. Серeda Г.В., Гуцуляк Н.П., Шалена Є.О. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*. 2023. №3. С.74-82.

21. Кімлик, В., Носань, Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. №28. С. 37-41.

22. Личак С.С. Особливості управління персоналом підприємства під час війни // Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень: матеріали IV міжнародної студентської наукової конференції(Луцьк, 1 грудня 2023). Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». 2023. С. 81-83.

23. Знайти роботу в Україні: як війна вплинула на ринок праці. URL: <https://iaa.org.ua/articles/znajty-robotu-v-ukrayini-yak-vijna-vplynula-na-rynok-praczi>

24. Офіційна сторінка ТОВ «Аккад». URL: <https://www.facebook.com/AkkadLTD/>

25. Загальна інформація про компанію. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24232459/

26. ТОВ «Аккад». Опендатабот – сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру. 2024. URL:
<https://opendatabot.ua/c/24232459>