

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва

Кафедра економіки

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 20__ р.

Зав. кафедри к.е.н., доцент

_____ **Алла ОСІПОВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Виконав - студент 2 курсу, групи 21м-е
освітньої програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 економіка

Мазур Богдан Володимирович

Науковий керівник - д.е.н., професор

Мудрак Руслан Петрович

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра економіки

Спеціальність 051 економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Руслан МУДРАК**
 “___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

студенту _____
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____

_____ керівник

роботи _____,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “___” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 3.

Вихідні дані до проекту (роботи) _____

4. Перелік питань, які потрібно розробити

5. Перелік графічного матеріалу

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи		
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - четвертого розділу - висновків		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника		
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
9.	Одержання відгуку наукового керівника		
10.	Перевірка роботи на академічний плагіат		
11.	Попередній захист роботи на кафедрі		
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри		
13.	Одержання рецензії		
14.	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу «Система мотивації праці та шляхи її удосконалення»

студента факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва

Мазура Богдана Володимировича

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей системи мотивації, і пошуки способів її удосконалення.

Перший розділ – теоретичний. Він розглядає основні концепції мотивації та їхні характеристики. Другий розділ – аналітичний. Він висвітлює сучасний стан систем мотивації на українських підприємствах. Третій розділ містить практичні рекомендації щодо удосконалення систем мотивації.

Кваліфікаційна магістерська робота містить вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 54 сторінки; кількість таблиць – 6; графіків – 2; літературних джерел – 64.

Анотація: робота присвячена вивченню систем мотивації та шляхів їхнього удосконалення. Аналізуються теоретичні аспекти поняття мотивації, проводиться огляд сучасних підходів до організації мотиваційних систем. Робота містить рекомендації щодо покращення ефективності систем мотивації в практичних аспектах.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, удосконалення, продуктивність праці, заробітна плата, матеріальні та нематеріальні системи.

Summary: The thesis is dedicated to the study of motivation systems and ways to improve them. Theoretical aspects of motivation are analyzed, and contemporary approaches to organizing motivational systems. The work provides practical recommendations for enhancing the effectiveness of motivation systems in practical contexts.

Key words: motivation, motivation system, improvement, labor productivity, salary, material and intangible systems.

Зміст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	12
2.1. Рівень оплати праці в економіці України в 2017-2021 роках.....	12
2.2. Практика нематеріального стимулювання на підприємствах України.....	21
2.3. Оцінка системи мотивації праці закордонних та українських компаній.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	37
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	47

Вступ

У сучасному світі питання мотивації виявляється критично важливим для різних сфер людської діяльності. Забезпечення ефективної системи мотивації стає пріоритетним завданням як у сфері виробництва, так і в наукових та освітніх установах. Україна, як частина світової спільноти, відчуває необхідність адаптації сучасних підходів до мотивації працівників та фахівців у відповідності зі своєю специфікою та вимогами глобальних тенденцій.

Актуальність теми: в сучасному глобалізованому світі, де конкуренція серед організацій зростає з кожним днем, ефективність та продуктивність працівників стають критичними факторами успіху. Одним з ключових аспектів, що впливають на робочі результати, задоволеність працівників та здатність досягати поставлених цілей є мотивація. Правильна система мотивації може позитивно впливати на стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності, креативності та залучення до спільних цілей організації. Таким чином, актуальність дослідження системи мотивації та шляхів її удосконалення полягає в необхідності знайти нові підходи та інструменти, які допоможуть організаціям ефективніше стимулювати своїх працівників та забезпечити максимальний внесок у досягнення спільних цілей.

Мета магістерської роботи полягає в ретельному аналізі сучасних підходів до систем мотивації, виявленні їхніх переваг та недоліків, а також розробці рекомендацій з удосконалення існуючих моделей мотивації в контексті української ділової культури та специфіки.

Об'єкт дослідження: об'єктом дослідження є система мотивації працівників та фахівців у різних галузях діяльності. Предметом дослідження є специфіка та ефективність існуючих моделей мотивації, які використовуються в українському бізнес-середовищі.

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети використовуватимуться різноманітні методи, такі як аналіз літературних джерел,

емпіричні методи, а також порівняльний аналіз вже існуючих систем мотивації в українських компаніях.

Інформаційною базою виступають: наукові праці, бібліографічні, інформаційні й довідкові видання, статистичний і фактичний матеріал, законодавчо-нормативні документи.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з 3 розділів, основна частина викладена на 46 сторінках; кількість таблиць – 6; графіків – 2; в списку використаних джерел знаходиться 64 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Під час вивчення теоретичних і практичних аспектів мотивації слід акцентувати увагу на факторах, які стимулюють особу до дії та підштовхують до активності. Основними з них є потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Вивчення складних теоретичних і практичних питань мотивації персоналу розпочинається з аналізу категорії "потреби". Вся людська діяльність обумовлена потребами. Походження потреб має складний характер, але можна виділити дві основні причини. Перша причина пов'язана з фізіологічними потребами, так як людина, це жива істота, їй потрібні певні умови та засоби для існування. Друга причина виникає внаслідок суспільних умов [2].

Потреба - це відчуття відсутності чогось, необхідність у чомусь, що є важливим для підтримання життєдіяльності людини. Потреби займають центральне місце в мотиваційному механізмі працівників. Пов'язано це передусім з тим, що вони штовхають людей до дій, стимулюють інтерес до певної цільової діяльності.

Український вчений М. Туган-Барановський, один із перших науковців у світі, чітко класифікував потреби. Він визначив п'ять основних груп потреб: фізіологічні, альтруїстичні, статеві, симптоматичні інстинкти, а також потреби, які не базуються на практичних інтересах [1].

Пріоритетність потреб залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. У світлі пріоритетності, можна виділити три рівні потреб працівника:

- домінантні потреби: це основні та найбільш важливі потреби працівника. Домінантні потреби визначають блага, які працівник намагається отримати найбільше;
- другорядні потреби: ці потреби також важливі, але не настільки основні, як домінантні. Вони визначають блага, які працівник хоче отримати, але це бажання не так сильно, як бажання задовольнити домінантні потреби;

- потреби фонового рівня: ці потреби важливі, але не є визначальними для працівника. Це блага, які можуть бути цікавими для працівника, але він може відмовитися від них на користь задоволення вищих потреб [3].

Потреби запалюють інтерес у людини до певних дій щоб отримати за допомогою них конкретних благ, які можуть задовольнити ці потреби. Коли людина розуміє сутність своїх потреб і можливість їх задоволення через певні блага, виникає інтерес до цих благ і способів їх отримання. Інтерес можна визначити як усвідомлену потребу, що характеризує відношення людини до цінних для неї предметів, явищ і благ. Інтереси зазвичай призводять до виникнення спонукальних дій або мотивів.

Мотив – це усвідомлене внутрішнє прагнення людини до дії, його виникнення відбувається під впливом потреб та інтересів цієї людини. Мотив залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників, що стосуються людини. Він не лише спонукає до дії, але й визначає, якою саме дією і в який спосіб можна задовольнити потребу чи інтерес.

У теорії та практиці мотивації працівників поряд з таким терміном як «мотив», використовується «стимул». Це зовнішній чинник, спрямований на працівника, який впливає на його мотивацію та спонукає його до дій. Стимули використовуються менеджерами для впливу на мотивацію підлеглих з метою досягнення поставлених цілей, та реалізації планів та проектів. Мотив та стимул є спонуканням до дій, але вони мають свої відмінності. Мотив - це "внутрішній двигун" людини, що спонукає її до певних дій, і базується на внутрішніх чинниках. З іншого боку, стимул - це зовнішній чинник, що допомагає активізувати мотивовану діяльність. Завдання управлінців полягає в тому, щоб стимул сприяв виникненню мотиву. Тоді працівники будуть зацікавлені в ефективному та якісному виконанні роботи. Шляхом стимулювання створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівників, внаслідок чого забезпечується трудова активність, необхідна для досягнення конкретних цілей. Чим вища компетентність персоналу та розвиненіші соціально-трудові відносини, тим менше потреба у використанні зовнішніх стимулів для

управління працівниками. У такому випадку працівники виявляють власну зацікавленість у справах підприємства, його цілях та намагаються активно сприяти його розвитку без внутрішнього тиску або зовнішнього впливу.

В науковій літературі існує велика кількість підходів до розуміння поняття "мотивація".

Наприклад, Ф. Лютенс пропонує дане визначення: "Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди" [4].

В економічній літературі "мотивація" тлумачиться як вплив не лише внутрішніх, але й зовнішніх факторів на людину та їх взаємодію, що штовхає людину на дії заради досягнення певних цілей. Управління мотивацією спрямоване на створення умов, які спонукають людину до дій з максимальним ефектом. Комбінований зовнішній вплив на підлеглих з ціллю сформувати в них стійку мотивацію до праці можна назвати процесом мотивування.

Для керівників важливою задачею є формування позитивного ставлення до праці, посилення мотивації та трудової активності. Щоб забезпечити високий рівень мотивації слід створити умови для високопродуктивної праці, сприяти професійному й посадовому зростанню. Надзвичайно важливим є залучення працівників до управлінських процесів, впровадження об'єктивної системи оцінювання персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Проте ці заходи самі по собі не забезпечують міцної мотивації працівників без належної системи матеріального заохочення та справедливої оплати праці. Хороші умови праці позитивно впливають на мотивацію підлеглого лише на деякий час. У майбутньому відсутність належної матеріальної винагороди призведе до зниження трудової активності працівників.

Вкрай важливо для розвитку підприємства, щоб поряд із зовнішнім стимулюванням була самомотивація. Це внутрішня готовність працівника виконувати конкретні види робіт заради власних внутрішніх цінностей та потреб. Ці спонукальні мотиви можуть включати в себе бажання

самореалізуватися, творче задоволення, визнання корисності своєї діяльності для суспільства, бажання допомагати тощо.

Також мотивацію можна трактувати як процес. Мотиваційний процес є циклічним, та складається з семи етапів. Ця модель може бути корисною для розуміння процесу мотивації та його основних етапів.

Перший етап — виникнення потреби. Цей етап відзначається появою в людини відчуття нестачі в чомусь, що викликає дискомфорт і потребує усунення.

Другий етап — пошук засобів задоволення потреби. На цьому етапі особа розглядає різні способи задоволення потреби, може варіювати між ігноруванням, компенсацією більшим задоволенням інших потреб, чи активним пошуком рішення.

Третій етап — пошук і аналіз інформації. Людина оцінює свої можливості, реалістичність досягнення потреби, враховуючи власні здібності і обмеження, а також зовнішні умови.

Четвертий етап — визначення напрямів дій. Особа вирішує, які конкретні дії вона повинна виконати для задоволення потреби.

П'ятий етап — виконання конкретних дій. Цей етап включає в себе активні зусилля з боку особи для досягнення поставленої мети і задоволення потреби.

Шостий етап — одержання винагороди за дії. Після зусиль і виконання дій людина отримує винагороду. Важливо, щоб отримана винагорода відповідала очікуванням та була відчутною, справедливою і цінною для особи.

Сьомий етап — включає в себе задоволення потреби.

Мотивація - це постійний та циклічний процес, оскільки потреби завжди присутні і людина завжди намагається їх задовольнити. У випадку успішного задоволення певної потреби, людина не лише прагне повторити цю ситуацію, але й намагається задовольнити інші потреби, включаючи ті, що є на вищому рівні. Невдачі підштовхують людину до спроби задовольнити цю потребу знову. Це може вимагати більших зусиль і більшої уваги до роботи. Людина може не змінювати свою трудову поведінку, але в такому випадку вона зможе задовольнити лише потреби на нижчому рівні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

2.1. Рівень оплати праці в економіці України в 2017-2021 роках

Саме розмір заробітної плати є головним мотиватором, тому що ще на початковому етапі, коли людина шукає собі роботу, та переглядає всі можливі варіанти, найбільшу увагу вона звертає на розмір зарплати. Якісна та ефективна система оплати праці, її організація та формати, можуть значно покращити продуктивність підприємства в цілому. Зарплата не є типовим варіантом зовнішньої винагороди, як, наприклад, бонус, який безпосередньо залежить від результатів роботи за конкретний період.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці» «заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [23].

«Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства» [23].

Щоб отримувати заробітну плату, якість роботи працівника повинна триматися на певному рівні, щоб уникнути звільнення. Працівник, якого мотивує грошова винагорода, буде здійснювати свою роботу, щоб зберегти своє місце в компанії та, відповідно, отримувати відповідну оплату праці [25].

Розмір заробітної плати може суттєво впливати на мотивацію робітника. Якщо зарплата висока, працівник розуміє, що він цінний для компанії. В результаті цього підлеглі відчують прихильність до компанії в якій працюють. Однак керівник повинен використовувати диференційований підхід до встановлення розмірів зарплати для свого персоналу. У підлеглого буде більша мотивація, якщо керівник врахує його рівень освіти, індивідуальні навички, та продуктивність, при визначенні заробітної плати. Це показує його цінність для компанії. З іншого боку, якщо робітник бачить, що розмір його

зарплати визначається лише його посадою, ігноруючи індивідуальні компетенції, його мотивація може залишатися на низькому рівні [24].

Дуже важливим є, щоб працівник розумів принципи за якими встановлюється розмір зарплати, пояснюючи, що розмір оплати праці завтра залежатиме від їхніх зусиль, вкладених у роботу сьогодні. Це допоможе підняти не тільки мотивацію працівників, а й отримати від них високий рівень ефективності та лояльності [26].

Саме через рівень оплати праці українці масово їздять до Європи, щоб заробити грошей. Вони більш мотивовані працювати в умовній Німеччині, ніж Україні. Середня заробітна плата в Україні на грудень 2021 року становила 17453 гривень, в той час як в країнах Європи цей показник тримається на рівні приблизно 60 тис. грн. [27].

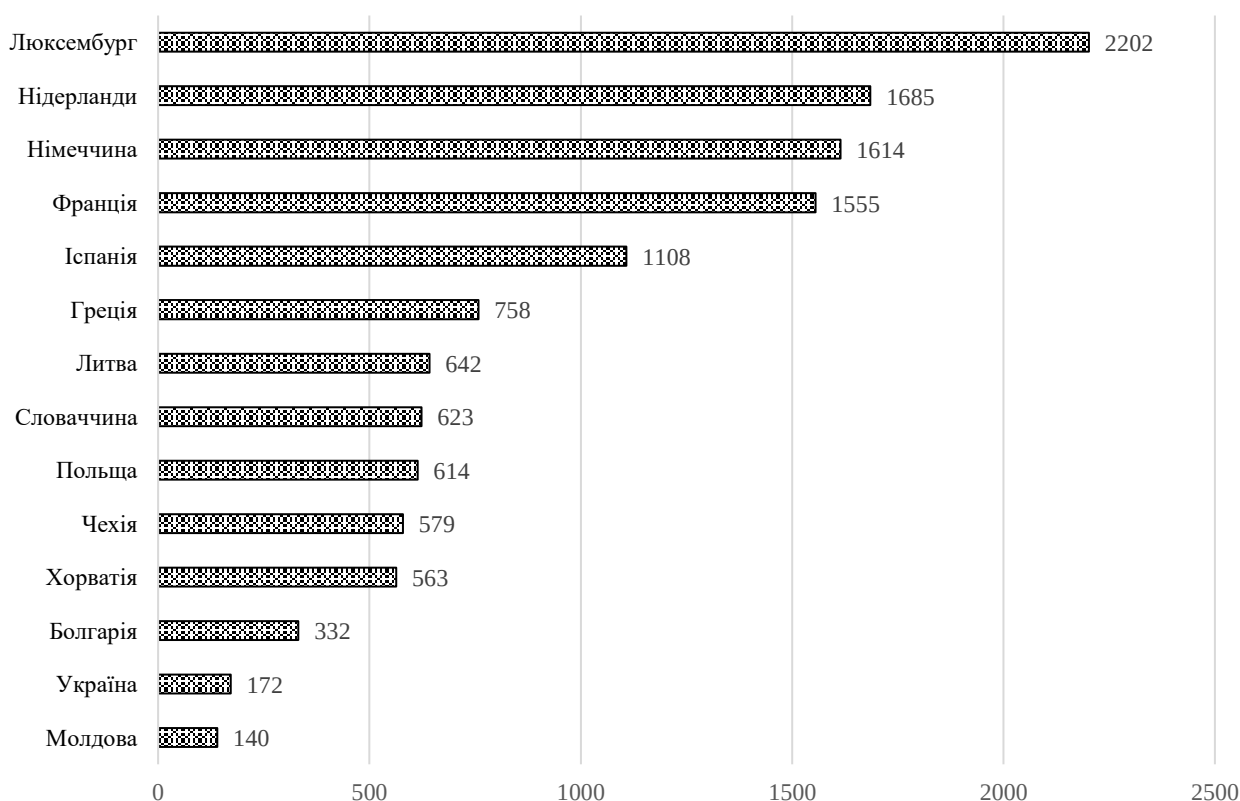


Рис. 2.1. Мінімальна заробітна плата в Європі в 2021 році, євро за місяць [60]

Україна, як країна з розвинутою економікою та різноманітними галузями промисловості, відзначається значними різницями у рівнях заробітних плат між

регіонами та сферами діяльності. Ці варіації визначаються різними економічними умовами, рівнем розвитку регіонів та попитом на працю в конкретних галузях [29].

У столичних областях, зокрема в Києві, спостерігається вищий рівень зарплати порівняно з іншими регіонами. Велике скупчення бізнес-структур, інноваційних компаній та інших ключових секторів економіки сприяє створенню високооплачуваних робочих місць [28].

Регіони з розвиненою туристичною інфраструктурою, такі як Львів чи Одеса, можуть мати високий попит на робочу силу в готельному бізнесі та обслуговуванні. Це також може позитивно впливати на рівень заробітної плати в цих регіонах.

Регіони з розвиненими промисловими галузями, такими як Дніпро, Харків та Запоріжжя, також можуть відзначатися високим рівнем заробітної плати. Промисловість, наука та технології можуть впливати на попит на фахівців та, відповідно, на рівень їхньої оплати.

Сфера діяльності також впливає на розмір заробітної плати. Наприклад, ІТ-індустрія та фінансовий сектор можуть пропонувати значно вищі зарплати порівняно з сферами, пов'язаними з виробництвом чи послугами. Деякі регіональні особливості, такі як наявність аграрних господарств чи природних ресурсів, також впливають на рівень оплати праці в окремих регіонах [30].

Враховуючи ці різноманітності, працівники українського ринку праці мають можливість вибирати місце праці та галузь, що найкраще відповідає їхнім кар'єрним та фінансовим очікуванням.

Таблиця 1

Середня зарплата по регіонах в 2017-2021 роках [64]

Область/регіон	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Україна	6008	7711	9223	10727	12337
Вінницька	5097	6750	8262	9481	10751
Волинська	5028	6306	7559	8594	10048
Дніпропетровська	5905	7839	9645	11310	12744
Донецька	6503	8389	10045	11656	13786
Житомирська	4871	6423	7485	8562	10111
Закарпатська	5191	6799	8109	9112	10417
Запорізька	5831	7479	9356	10720	12542
Івано-Франківська	5218	6665	7775	9043	10558
Київська	6160	8145	9722	11267	12645
Кіровоградська	4919	6221	7279	8677	9780
Луганська	5385	6406	7607	8904	10324
Львівська	5372	6950	8231	9782	11038
Миколаївська	5743	7067	8577	10525	12535
Одеська	5666	7228	8296	9653	10995
Полтавська	5466	7136	8815	10017	11353
Рівненська	5214	6458	7682	9179	11406
Сумська	5097	6400	7488	8891	10306
Тернопільська	4641	5865	7068	8181	9922
Харківська	5263	6680	8029	9182	10364
Херсонська	4867	6063	7139	8275	9971
Хмельницька	5027	6275	7439	8846	10725
Черкаська	5055	6418	7654	8865	10460
Чернівецька	4717	5914	6958	8185	9696
Чернігівська	4758	6098	7184	8479	9877
м. Київ	9292	11668	13721	15787	17533

Таблиця 2

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності в 2017-2021 роках [64]

Вид діяльності	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Усього	7104	8865	10497	11591	14014
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	6057	7557	8856	9757	12287
з них сільське господарство	5761	7166	8738	9734	11733
Промисловість	7631	9633	11788	12759	14902
Будівництво	6251	7845	9356	9832	11289
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7631	9404	10795	11286	13488
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7688	9860	11704	11951	13837
наземний і трубопровідний транспорт	7183	9187	10705	11288	13121
водний транспорт	7590	10467	13057	12807	14473
авіаційний транспорт	31088	35651	27300	21685	28506
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	8485	10884	12954	13137	14961
поштова та кур'єрська діяльність	3851	5044	5993	6838	8214
Тимчасове розміщення й організація харчування	4988	5875	6730	6026	8543
Інформація та телекомунікації	12018	14276	17543	19888	25530
Фінансова та страхова діяльність	12865	16161	19132	20379	23975
Операції з нерухомим майном	5947	7329	8626	8981	11142
Професійна, наукова та технічна діяльність	10039	12144	14550	16613	19369
з неї наукові дослідження та розробки	8212	10259	11649	12882	15179
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	5578	7228	8700	9878	11186
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	9372	12698	14785	16443	19048
Освіта	5857	7041	8135	9271	11817
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4977	5853	7020	8848	11616
з них охорона здоров'я	5023	5898	7087	8995	11825
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	6608	7612	8659	9624	12508
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	5774	6801	7834	8564	11315
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	5464	6381	7519	8024	10462
Надання інших видів послуг	6536	8132	9096	11998	13279

Таблиця 3

Середня заробітна плата працівників за видами економічної діяльності у промисловості за 2017-2021 роки [62]

Вид діяльності	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Промисловість	6524	8318	10388	12177	13374
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	8173	10686	13883	16246	17813
з них добування кам'яного та бурого вугілля	8196	10978	13385	15455	17948
Переробна промисловість	6183	7973	9744	11080	11832
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	5834	7282	8756	10348	11145
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	4604	5974	6807	7470	7321
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	5509	7042	8187	9351	10067
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	6985	8813	12602	16086	17532
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	6365	7915	9870	11309	12271
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	12344	15435	17663	20617	21418
виробництво гумових і пластмасових виробів; іншої неметалевої мінеральної продукції	5834	7364	9020	10228	10937
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	7475	9685	12072	13838	15594
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	6762	8896	10812	12292	12252
виробництво електричного устаткування	5447	7268	9182	9653	10232
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	5634	7360	8899	10057	10852
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	5977	8490	10621	11103	11105
виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування	5788	7741	9733	11098	11655
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	7343	9106	11962	15467	18130
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	4719	5818	7621	9074	10131

В сучасних умовах зарплатня є ключовим фактором, що впливає на результативність працівників, відповідно, і на функціонування компанії в цілому. Головна мета зарплати полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку співробітників компанії, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних завдань, які стоять перед організацією.

Для робітника, заробітна плата, в деякій мірі, це головне джерело отримання грошових доходів, отже, його результативність в певній мірі залежить від діючої системи нарахування зарплати. Тому розумна організація системи заробітної плати зацікавлює підлеглих у підвищенні ефективності виробництва, що в свою чергу прямо має вплив на темпи економічного розвитку країни [31].

Заробітна плата виступає як ключовий засіб стимулювання інтересу працівників до досягнень результатів своєї праці, підвищення їхньої продуктивності, збільшення обсягів виробництва, а також удосконалення якості та асортименту продукції. Це найбільш ефективний інструмент для спонукання до дії працівника та максимального використання його робочого потенціалу. Важливо, щоб заробітна плата давала підлеглому чітке розуміння того, що її розмір залежить від його внеску в кінцеві результати організації, та поставлених вимог до нього [32].

2.2. Практика нематеріального стимулювання на підприємствах України

Україна має великий кадровий та інтелектуальний потенціал, який визнаний в усьому світі, але нажаль більшість роботодавців акцентують увагу на зарплатні, підвищуючи її або ж знижуючи, замість того, щоб звернути увагу на інші інструменти пов'язані з підвищенням мотивації. Регулярне підвищення зарплати не допомагає підвищити трудову активність, навпаки з часом працівники звикають до цього. Такий метод мотивації рекомендується використовувати як недовгочасний. Тому зараз керівники почали використовувати різні немонетарні методи мотивації [5].

З приводу нематеріального стимулювання, А.М. Колот висловлює точку зору, згідно з якою нематеріальні стимули це заохочення до високоефективної праці, які не виражаються у формі готівки чи безготівкових грошей для співробітника. Вони можуть включати такі аспекти, як можливість розвитку та навчання, оздоровлення, кар'єрне планування. За думкою Колота, нематеріальні стимули хоч і не прямі грошові стимули, але все ж потребують від керівника певних інвестицій для розвитку робочої сили, наприклад підприємство буде витрачати кошти, щоб оплатити навчання співробітників, для підвищення кваліфікації [6].

Масовання нематеріальної мотивації полягає в упровадженні негрошових заохочень та умов, що підштовхують працівників до досягнення

високої продуктивності та викликають їхній інтерес до досягнення конкретних результатів.

Важливо зауважити, що нематеріальна мотивація повинна допомагати підвищити задоволення від праці, кваліфікацію працівника, підлеглий повинен реалізувати свій трудовий потенціал по максимуму. Також вона сприяє формуванню відчуття причетності до компанії. Використання такої системи мотивації допоможе підвищити лояльність працівників до компанії [7].

Щоб зрозуміти вплив нематеріальних стимулів на мотивацію співробітників, важливо з'ясувати що входить до методів немонетарного стимулювання. Нижче наведені варіанти від різних українських фахівців в сфері управління персоналом:

Круглов Віталій Вікторович та Нікітіна Ксенія Сергіївна відносять до ключових методів нематеріального стимулювання гуманізацію робочого процесу, наприклад поліпшуючи умови; персональні завдання; підтримка професійного зростання; надання більшої кількості вільного часу, як от можливість працювати неповний робочий тиждень [8].

В таблиці нижче, показано що включають різні види нематеріальної мотивації згідно з поглядами З.Б. Живко:

Таблиця 4

Види нематеріальної мотивації на підприємстві [9]

Подарунки	Надання подарунків як винагороди чи заохочення за досягнення чи високий рівень роботи.
Соціальний пакет	Забезпечення робітників соціальними вигодами, такими як медичне страхування, відпустки, можливості для оздоровлення тощо.
Навчання	Здійснення інвестицій у розвиток персоналу через навчання, тренінги та стажування.
Корпоративні святкування	Організація заходів та свят для підтримки командного духу та підвищення задоволеності праці.
Відкритість та постійний діалог	Забезпечення відкритого спілкування між керівництвом та персоналом для створення атмосфери взаєморозуміння.
Соціальні вигоди	Надання різних соціальних пільг, таких як безкоштовні медичні огляди, відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення та спорту.
Вдосконалення організації праці	Зміни в організації праці, такі як постановка цілей, розширення функцій, гнучкий графік роботи тощо.

Вдосконалення організаційної культури	Створення місії організації, визначення принципів взаємодії з середовищем, визначення особистих компетенцій та моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів та потреб співробітників. Початок форми
---------------------------------------	--

С.А. Шапіро відзначає соціально-психологічні методи, такі як суспільне визнання; творчі; а також методи, пов'язані із вільним часом, як от більша відпустка та еластичний графік роботи; Цікаво, що Шапіро відносить до негрошових методів матеріального стимулювання соціальні методи, йдеться про медичне страхування, харчування, компенсація витрат на транспорт, і функціональні: поліпшення організації та умов праці [10].

В.В. Гончар та Н.О. Обухова не впорядковують методи нематеріального стимулювання, але подають доволі вичерпний перелік з їх описом, вказуючи на переваги, недоліки та практичне застосування кожного. Нижче буде представлена їхня таблиця з переліком методів нематеріальної мотивації (табл. 5).

Таблиця 5

Методи нематеріальної мотивації персоналу [11]

№	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	Можливість кар'єрного зростання	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує підприємству кадровий резерв	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрною дробиною	Метод не підходить для підприємств, керівництво яких заощаджує на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників
2	Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє працівникам працювати у зручний для них час (за умови, що виробничий процес не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи між відділами	Лояльність людей може зрости в декілька разів, але потрібен підвищений контроль за виконанням всього обсягу робіт
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Гарний метод мотивації для персоналу, що цінить вільний час
4	Нагадування працівникові про авторство реалізованого їм проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може привести до їх демотивації	Суттєво покращує результати, підвищує відповідальність працівників
5	Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Слугує сильним мотиватором, вносить здоровий дух змагання.

				Ефективен доки є потреба у новому обладнанні
6	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	У випадку суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Ефективен виключно за умови наявності чесних партнерських відносин у колективі
7	Проведення змагань/конкурсів/ма йстер-класів "Кращий у професії"	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Дуже ефективний метод за умови об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
8	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Беззаперечна ефективність методів за умови наявності коштів на додаткові витрати
9	Видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників	Є логічним продовженням заходів, зазначених у п.п. 7 — 8		
10	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду однодумців	Потребує матеріальних витрат	Відмінний метод напрацювання корпоративного духу колективу
11	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
12	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи	Вимагає великих матеріальних витрат	Має застосовуватись вибірково, але з наявністю чітких критеріїв

Ярмош В. В. виокремлює такі методи мотивації: економічні прямі, такі як погодинна оплата праці та оплата за кількість виготовленої продукції, участь у прибутках, оплата навчання; економічні непрямі, це безкоштовне харчування, транспорт або житло, додаткова оплата за стаж; та моральні: гнучкий графік роботи, охорона праці, підняття по кар'єрних сходах [12].

В 2018 році компанія «Делойт» досліджувала тему «Global Human Capital Trends – 2018». Це дослідження набули досить великих масштабів, в ньому взяло участь більш ніж 11 000 HR-фахівців і керівників компаній. Ось які результати були отримані в результаті дослідження нематеріального стимулювання [13]:

На рисунку 2.2. показано які види нематеріального стимулювання використовуються в українських компаніях:

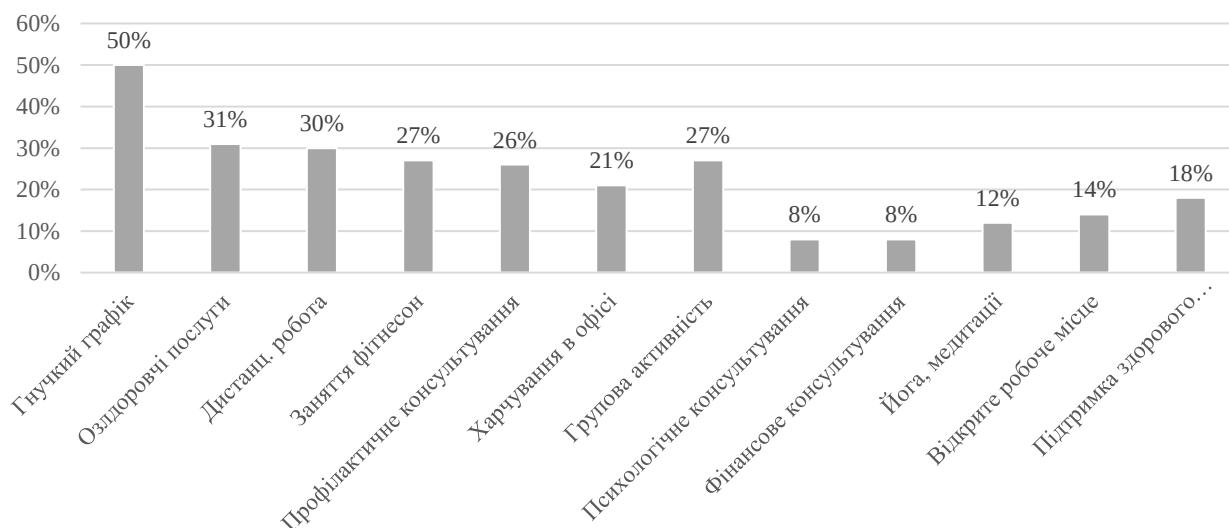


Рис 2.2. Методи нематеріального стимулювання в Україні [61]

Для 53% опитаних найважливішим є гнучкий графік роботи, 35% віддали перевагу дистанційній роботі, і ще 20% обрали харчування [14].

За результатами опитування 47% учасників вважають дуже важливим створення умов для кар'єрного розвитку та отримання нових знань. Однак понад 54% респондентів вказують на повну відсутність програм формування необхідних навичок у їхніх організаціях. Тільки 18% підтверджують, що мають можливість для саморозвитку в їхніх організаціях.

За результатами дослідження компанії "Делойт" видно, що в Україні надають пріоритет у таких напрямках, як можливість працювати віддалено, підтримка кар'єрного росту, введення еластичного робочого графіку, та можливість безкоштовно харчуватися.

Прикладом вдалої практики нематеріального стимулювання є перетворення українськими компаніями офісу на інструмент мотивації працівників. За своє життя людина проводить на роботі близько 90 000 годин, тому компанії намагаються створити максимально комфортні умови для своїх співробітників, керівники підприємств переконані, що це допоможе підвищити їхню ефективність. Ось найцікавіші рішення від різних компаній:

Intellias - IT-компанія, яка офіс розташовується у Львові. На території їхнього офісу вражає креативне оформлення фасадів, які прикрашені графіті,

виконані 22 художниками з усієї України під час графіті-фестивалю у Львові. За словами CEO та співзасновника Intellias Віталія Седлера, це було зроблено з метою створення чогось красивого, що радувало б співробітників. Додатковий елемент оригінальності в офісі - виставкова галерея на другому поверсі. За словами Віталія Седлера, ця виставка додає офісу емоцій. В компанії вважають, що мистецтво піднімає настрій співробітникам, роблячи їх більш щасливими та ефективними. Експозицію галереї регулярно оновлюють, надаючи співробітникам нові враження від робочого оточення [17].

Компанія "Альфа-Банк Україна" вирішила створити незвичайне приміщення на одному із своїх поверхів, яке імітує звичайну квартиру, вона обладнана спальнею, вітальнею, дитячою та іншими зонами, що сприймаються як "домашні". Співробітники мають можливість працювати на ліжку, обирати будь-яке з численних крісел, диванів і пуфів, а також вибирати нове робоче місце щодня [16].

В інноваційному офісі Fozzy Group інтер'єр можна змінювати миттєво, відповідаючи потребам. Все в офісі можна організувати залежно від поточних завдань та потреб". «Меблі, блоки і предмети є мобільними», - роз'яснює Андрій Янбухтін, керівник департаменту штучного інтелекту та інновацій [15].

Компанія GlobalLogic реалізувала концепцію GlobalLogic City, в своєму офісі. Кожен поверх офісу відрізняється за допомогою кольорового кодування. Доріжки та кольорові зображення на підлозі призначені для різного типу приміщень. На вході до кожного поверху знаходяться вказівники, щоб співробітники одразу розуміли, які зони доступні на поверсі [18].

Компанія Jooble перейшла в режим "remote first", тобто в пріоритеті дистанційна робота, а їхній просторий офіс перетворився на коворкінг. Робоча зона – великий відкритий простір, в якому працює вся команда, разом із засновниками організації. Нічого не заважає їм, коли вони хочуть порадитися чи просто порозмовляти, це створює чудову атмосферу для обміну ідеями. Окрім цього в офісі обладнано спортивну залу, кімнати для сну, кухню та зони для відпочинку [19].

В українських компаніях також існує практика гейміфікації, як метод нематеріального стимулювання. Завдяки ігровим елементам в роботі підвищується лояльність працівників до організації, вони стають більш зацікавлені в роботі, створюється гарна атмосфера, за рахунок чого в співробітників завжди хороший настрій.

За допомогою гейміфікації в компанії Artjoker мотивують читати бізнес-книги. Вони проводять естафети суть яких в тому, що за два місяці потрібно прочитати всі книги, які підібрали «ейчари» [22].

В компанії Intellias всім працівникам на початку місяця дають однакову кількість внутрішньої валюти, і вони дарують цю валюту своїм колегам за хорошу командну роботу, корисну пораду, чи певні досягнення в роботі. Потім за цю валюту можна обміняти на різні подарунки [20].

Введення внутрішньої валюти це популярна активність в багатьох компаніях, як у прикладі вище працівники можуть збирати валюту, та обмінювати її на різні подарунки. В компанії AltexSoft в якості валюти - «гриби». Які видаються за різні досягнення. В компанії з відповідальністю поставилися до призів, щоб кожен міг обміняти валюту на те, що йому було б цікаво, наприклад екомішок, мерч компанії, чи навіть PlayStation5 [21].

Гейміфікація може приймати різні форми, і все залежить від завдань, які компанія ставить перед собою. Вона може бути спрямована на стимулювання виконання щоденних обов'язків, розвиток різних професійних навичок співробітників, або просто на створення приємного настрою та позитивної атмосфери.

Загалом, можна зазначити, що нематеріальне стимулювання визнається як ключовий фактор у покращенні ефективності та задоволеності працівників. Важливою рисою нематеріального стимулювання є його спроможність враховувати індивідуальні потреби та мотивації працівників, що сприяє підвищенню залученості та розвитку персоналу. Різні програми навчання та розвитку, гнучкі умови праці, стрес-менеджмент та мотиваційні інструменти стають важливими складовими корпоративної стратегії для забезпечення сталого

росту бізнесу. Визнання досягнень працівників та збереження позитивного робочого середовища також виявляються впливовими чинниками, що сприяють збереженню та залученню талановитого персоналу.

2.3. Оцінка системи мотивації праці закордонних та українських компаній

Провідні світові корпорації вдосконалюють свої методи та стратегії мотивації, намагаючись залучити та утримати висококваліфікованих працівників. Українські компанії не можуть залишатися осторонь цього процесу, оскільки конкуренція на ринку праці стає все більш жорсткою. Важливо зрозуміти, які методи мотивації використовують лідери світового бізнесу, щоб мати змогу інтегрувати ці методи в українські компанії.

Google та Facebook

Компанії-лідери сучасного світу, такі як Google і Facebook, використовують теорію потреб Маслоу для створення своїх систем мотивації. В табл. 6 можна детальніше розглянути, що саме роблять компанії, для мотивації підлеглих.

Таблиця 6

Мотиваційний пакет компаній [45]

Складові мотиваційного пакету	Google	Facebook
Безоплатне харчування	+	+
Заняття спортом	+	+
Перукарня	+	+
Оплата прийому у лікаря, навчання, відпусток, подорожей	+ / + / + / +	+ / + / + / -
Можливість приходити на роботу з домашнім улюбленцем	+	-
Страхування різного характеру	+	-
Відеоігри	-	+
Безкоштовне авто, велосипед та їх обслуговування	+ / -	- / +
Вільний графік роботи	+	-
Недержавний пенсійний фонд	+	+
Премія за власний проект	+	-

Ключовим елементом мотиваційних пакетів у Google та Facebook є безкоштовне харчування для підлеглих. Наприклад, у Facebook діє ціла команда кулінарів, які забезпечують 3-разове харчування протягом 5 днів на тиждень. Меню постійно змінюється, щоб працівники мали можливість смакувати щось нове щодня. Також у всіх офісах Facebook є кухні, для тих, хто працює допізна або тих, хто віддає перевагу власноруч приготованій їжі. Крім того, на території кампусу знаходиться безкоштовний магазин солодощів, так працівник в будь-яку пору може насолодитися наприклад морозивом чи йогуртом. У компанії Google обід і вечеря для робітників також надаються безкоштовно. Щодня готуються різноманітні смачні та корисні страви. У штаб-квартирі Google до найближчої міні-кухні, де розташовані різні напої та закуски, можна дійти всього за 45 метрів. Це надає можливість працівникам легко знайти щось смачне для перекусу прямо на робочому місці [45].

Якщо йдеться про здоров'я працівників, Google та Facebook вживають різні заходи, щоб заохочувати їх до зайняття спортом. Для своїх працівників Facebook надає безкоштовні абонементи в тренажерний зал. У компанії Google, існує більш розвинена програма для підтримки фізичної активності. У їхній штаб-квартирі є безкоштовний фітнес-центр для робітників. Дякуючи вільному графіку, робітник може в будь-який час відвідати його, для підтримки здоров'я. Навіть більше, деякі підлеглі мають бігову доріжку в своєму кабінеті [46].

Обидві компанії, надають своїм працівникам можливість скористатися безкоштовними послугами перукарні в їхніх офісах. Проте Google виходить за межі, в компанії окрім перукаря, можна використати послуги стиліста [47].

Google нормально ставиться до того, що працівники беруть на роботу своїх улюбленців. Керівництво вважає, що цей підхід сприяє покращенню взаємин між працівниками. Наявність домашніх улюбленців стимулює спілкування, відкритість та створює домашню атмосферу на робочому місці [48].

Google забезпечує своїх працівників практично всіма видами страхування, починаючи медичним, і закінчуючи страхуванням відпусток.

В офісах Facebook є кабінети з аркадними відеоіграми, щоб створити кращу атмосферу всередині офісу. Керівництво вважає, що такий підхід допомагає працівникам швидко знімати стрес, який накопичується протягом робочого дня.

Google турбується про своїх працівників і надає їм можливість користуватися безкоштовними автомобілями. В деяких підрозділах компанії знаходяться станції технічного обслуговування та автомийки. У той час як Facebook не може надавати безкоштовне авто співробітникам, але компанія надає можливість користуватися безкоштовними велосипедами [47].

Працівники Google мають вільний робочий графік, тому можуть самі вирішувати, коли їм йти на роботу. Також в компанії діє програма чотирьохденного робочого тижня [49].

У компанії Google надається 20% прибавка до зарплати для працівників, які виділяють свій час на роботу над власними проектами. Цей підхід сприяє стимулюванню творчості та інновацій у колективі, надаючи співробітникам можливість розвивати власні ідеї та проекти.

Окрім вище переліченого в компаніях є такі цікаві речі, як автомати для видачі комп'ютерних аксесуарів, зарядні станції для електромобілів, велосипедні майстерні, та багато іншого. Ще на початку свого шляху компанія Google звернулася до спеціалістів, які розуміються в мотивації, для того, щоб побудувати одну з найкращих в світі систем мотивації. Марк Цукерберг приклад чудового лідера, він не виокремлює себе від своїх підлеглих, працює в кабінеті зі скляними стінами, на роботу ходить в джинсах та футболці. Працівники компаній відчують, що в компанії їх цінують, і головне, підтримують.

Компанія Coca-Cola.

Понад 7 000 000 співробітників є частиною сім'ї Coca-Cola. Команда Coca-Cola впевнена, що їхній успіх залежить виключно від мотивованих і відданих співробітників. Вони цінують своїх співробітників за важливу роль, яку вони відіграють у сприянні Компанії досягти її цілей. Організаційна культура Coca-Cola сильно базується на добробуті професіоналів. Наприклад всім торговим

агентам видається службовий автомобіль, але найкращі співробітники отримують авто вищої якості. Соса-Cola робить своїх працівників щасливими завдяки чудовим пільгам і бонусам. Усім співробітникам, які офіційно влаштували в компанію Кока-Кола, видається медична страховка. В компанії пропонують переваги, від яких інші компанії відмовилися. До них належать освітні переваги, як-от компенсація за навчання та поновлюваний фонд стипендій для студентів. Додаткові пільги включають програму оплати відпустки, знижки в місцевому оздоровчому клубі, хімічистку на території заводу, послуги консьєржа та план знижок на покупку автомобіля [34].

Крім того, Соса-Cola також ефективно спілкується зі своїми співробітниками шляхом конструктивного діалогу, щоб бути в курсі зворотного зв'язку від своїх співробітників у реальному часі [35].

DreamWorks Animation.

DreamWorks - американська кіностудія, яка займається виробництвом повнометражних і короткометражних анімаційних фільмів. DreamWorks надає негрошові стимули, зокрема оформлення робочого місця за рахунок організації, безкоштовна їжа, безкоштовні групові заняття, корпоративи після завершення великого проекту. Як підсумок, працівники відчують, що мають для організації вони є не лише виконавцями певних обов'язків, але й мають важливе значення. Цей спосіб добре підходить для того, щоб висловити підлеглим свою довіру і вдячність за їх внесок у справу компанії, і підтримати ентузіазм [36].

L'Oreal

L'Oreal - французька компанія з виробництва парфумерії та косметики. В компанії вважають, щоб максимально зацікавити нових співробітників роботою, потрібно починати це робити в перші місяці після прийому в компанію. Для цього компанія розробила програму під назвою Fit, яка має на меті допомогти процесу інтеграції новоприйнятих спеціалістів. Інструмент допомагає співробітникам пізнати культуру та норми компанії, виконуючи «місії» в реальному житті. Всі нові працівники, які приходять на роботу або переводяться з інших підрозділів чи закордонних філій компанії, автоматично залучаються до

участі у цій програмі. Не менше як за п'ять днів до початку роботи, відділ кадрів перевіряє, щоб було готове все необхідне: робочий стіл, доступ до інтернету, електронна пошта, телефон, перепустка у відділі безпеки, а також необхідні зразки продукції. Це перший етап програми. На другому етапі, першого робочого дня нового працівника, йому проводять зустріч з представником відділу кадрів та його безпосереднім керівником, показують його робоче місце, представляють колектив, після чого HR-менеджер роз'яснює працівнику, як працює програма FIT. Третій етап включає в себе вітальний ланч з майбутніми колегами, при цьому для новачка призначається наставник, який виконуватиме цю роль не менше року. Протягом наступних двох тижнів новачок знайомиться з працівниками інших відділів компанії - маркетингу, охорони здоров'я, безпеки, планування виробництва і т.д. Перший місяць роботи нових співробітників проводиться з HR-менеджером, який регулярно проводить з ними співбесіди. Це четвертий етап програми вступу на посаду. П'ятий етап включає в себе відвідування магазинів, які торгують продукцією компанії, це відбувається через два місяці роботи в L'Oreal. На шостому етапі програми, співробітники беруть участь в семінарі «Discovery» протягом перших 6-12 місяців. Заняття семінару зазвичай тривають від 3 до 5 днів, де новачки зустрічаються з представниками інших галузей бізнесу, отримують уявлення про фінансову сторону діяльності компанії, її продукцію та технологічні процеси. Крім основних навчальних курсів, на семінарі організовуються екскурсії до лондонського Музею Вікторії та Альберта, а також спільний обід [33].

Приклади українських компаній.

У зарубіжних країнах завжди чимало уваги приділялося до мотивації праці. В той час як українська теорія та практика мотивації раніше зводилася практично лише до фінансових методів. На сьогоднішній день в Україні почали активно впроваджувати передові підходи до мотивації персоналу. Компанії запроваджують безліч ініціатив для підвищення кваліфікації своїх працівників, такі як безкоштовні курси, семінари та тренінги. Також надають можливість безкоштовно вивчати англійську мову, використовувати абонементи до басейнів

і тренажерних залів, крім того компанії забезпечують медичним страхуванням своїх працівників і організовують туристичні подорожі для них. Ці ініціативи допомагають залучити та утримати висококваліфікованих спеціалістів на підприємстві.

Grammarly

Успішною українською компанією з вдалою системою мотивації є компанія Grammarly. Grammarly розробляє інноваційні інструменти для перевірки правопису та граматики текстів. Ця компанія славиться своєю дружньою та сприятливою робочою атмосферою, яка допомагає залучати талановитих співробітників. Однією з особливостей системи мотивації в Grammarly є активна участь співробітників у розвитку продукту. Компанія надає можливість працювати над цікавими проектами та вносити свій внесок у розробку продуктів. Також Grammarly сприяє розвитку професійних навичок своїх працівників, забезпечуючи доступ до навчальних курсів та тренінгів. Крім того, компанія влаштовує різноманітні заходи для співробітників, такі як корпоративні заходи, спортивні турніри, майстер-класи та тематичні події, які сприяють згуртованості та взаєморозумінню в колективі. Ці заходи допомагають створювати мотивуючу та дружню атмосферу, що сприяє продуктивності та творчому підходу до роботи [37].

Jooble

Ще однією прикладною українською компанією з вдалим підходом до мотивації співробітників є компанія Jooble. Jooble – це великий пошуковий портал для пошуку роботи, який допомагає співробітникам та роботодавцям знаходити найвідповідніші вакансії та кандидатів. Однією з ключових особливостей системи мотивації у Jooble є фокус на тому, щоб кожен співробітник відчував свою важливість для компанії та був залучений до процесів прийняття рішень. Компанія сприяє відкритому спілкуванню та залучає співробітників до обговорення важливих питань через внутрішні форуми, ініціативні групи та інші засоби комунікації. Jooble також пропонує гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи, що дозволяє співробітникам

більше контролювати свій робочий час та забезпечує баланс між роботою та особистим життям. Компанія також організовує різноманітні заходи для підтримки фізичного здоров'я своїх працівників, включаючи спортивні заходи, заняття йогою та масажні сесії. Ці заходи сприяють збереженню енергії та здоров'я співробітників, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою в компанії [19].

MacPaw

MacPaw – це успішний український розробник програмного забезпечення, який створює популярні продукти для оптимізації та підвищення продуктивності комп'ютерів. Однією з ключових особливостей системи мотивації в MacPaw є акцент на творчості та інноваціях. Компанія створює сприятливе середовище для вільного вираження ідей та надихає співробітників реалізовувати свої творчі концепції. Внутрішній конкурс ідей, де працівники можуть запропонувати свої проекти для реалізації, стимулює творчість та новаторство серед колективу [43].

Крім того, MacPaw активно підтримує розвиток навичок та професійний ріст своїх працівників. Компанія надає доступ до навчальних курсів, тренінгів та конференцій, що дозволяє співробітникам постійно покращувати свої знання та навички [42].

Також MacPaw ставить акцент на забезпечення комфортного робочого оточення, включаючи сучасні офіси, можливість віддаленої роботи та корпоративні заходи, які сприяють плідній співпраці та позитивній атмосфері в колективі. Ці заходи допомагають підтримувати високий рівень мотивації та продуктивності у компанії [44].

Kyivstar

Київстар це телекомунікаційна компанія в Україні, надає послуги зв'язку та передачі даних. Київстар продовжує бути визнаним експертами ринку праці одним з найкращих роботодавців в Україні завдяки своїм інноваційним підходам. У 2022 році компанія увійшла до ТОП-10 роботодавців за версією Forbes. У цьому році Київстар відзначений як один із кращих роботодавців воєнного часу за версією Forbes [38].

Київстар виявляє турботу про своїх співробітників не лише через мотиваційні програми, але й через активну підтримку їхнього розвитку та самовдосконалення. У компанії регулярно проводяться тренінги та програми підвищення кваліфікації. Проект Learning Up дозволяє найкращим працівникам ділитися своїми знаннями та досвідом з колегами. Крім того, для розвитку навичок підприємця проводяться бізнес-ігри Cash Flow. Ще в компанії діє проект «Віртуальний офіс», він дає підлеглим змогу працювати дистанційно, або за нестандартним графіком [39].

Київстар також активно використовує інноваційні інструменти для забезпечення ефективної комунікації та згуртованості своїх співробітників. У 2016 році компанія почала використовувати проект Workplace – платформу для бізнесу, яка є свого роду "Facebook для компаній". Цей інструмент не лише надає можливість отримання зворотного зв'язку від співробітників, а й слугує реальним інструментом для розв'язання бізнес-завдань. Workplace надає доступ до необхідної інформації з будь-якої точки світу, що дозволяє забезпечити швидку та ефективну комунікацію в компанії [39].

DTEK

Група DTEK – це диверсифікований енергетичний холдинг, який включає в себе шість бізнесів і корпоративний університет Academy DTEK. Завжди надававши працівникам найкращі можливості професійного зростання на ринку, DTEK відзначається цінностями, такими як професійність, відкритість, згуртованість, орієнтація на клієнта, відповідальність та прагнення до постійного вдосконалення [40].

Основний стержень системи мотивації залишається матеріальною мотивацією, заробітна плата, надбавки та премії. Однак щодо нематеріальної мотивації були впроваджені нові підходи. DTEK запровадив проект "Кафетерій", який надає привілеї робітникам в компанії. Суть цього проекту полягає в тому, що компанія ввела систему балів, які даються за досягнення в роботі або соціальні успіхи робітників. За певну кількість балів підлеглий може обрати різні пільги для себе або членів своєї сім'ї, такі як абонемент до спортзалу, путівка в

санаторій, знижки в їдальні тощо. Крім того, були оновлені програма щорічного оцінювання діяльності персоналу та програма управління кадровим резервом компанії. Освіту перевели в цифровий формат, щоб до неї могли долучитися всі співробітники [41].

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Дуже важливим в мотивації є індивідуальний підхід. Очевидно, що в різних працівників будуть домінувати різні потреби. Потреби змінюються з віком, і після задоволення однієї потреби з'являється інша. Вони залежать від багатьох факторів, наприклад достатку, виховання, темпераменту тощо.

Для молодих та амбіційних людей основними потребами найчастіше будуть потреби в конкуренції та досягненнях. В той час як зріла людина буде прагнути стабільності та впевненості в завтрашньому дні. Для того щоб ефективно мотивувати працівників треба знати їхні персональні потреби та намагатися зробити умови, які будуть задовольнити ці потреби.

Співробітник, який бачить, що компанія враховує його інтереси та потреби при виборі методі мотивації, відчуває себе корисним та цінним кадром. Він мислить наступним чином «Від моїх результатів залежить моє майбутнє в компанії: моя кар'єра буде успішніша, якщо я буду плідно працювати. За свої заслуги, я завжди отримую винагороду та бонуси, які для мене цікаві, тут враховуються мої вподобання», і від цього працівник буде ще більше замотивованим.

Нижче наведений перелік потреб, які можуть зустрічатися у робітників різних компаній, та рекомендація щодо їхньої мотивації

Потреба в спілкуванні

Люди є соціальними істотами, і їм властиве прагнення взаємодіяти з іншими. Потреба працівника в спілкуванні є фундаментальною і впливає на різні аспекти життя та роботи. Спілкування допомагає встановлювати соціальні зв'язки та підвищує робочу ефективність, воно створює позитивну атмосферу, підвищує командний дух та сприяє колективному успіху. Задоволення цієї потреби стає основою для того, щоб працівник відчував себе задоволеним на роботі, був більш продуктивним та готовим співпрацювати з іншими членами команди. Для стимулювання товариських співробітників пропонується

використовувати наступні мотиватори: по-перше, ви повинні формулювати завдання, що передбачають інтенсивні контакти та обговорення для співробітників, які краще працюють у колективі. Важливо також відводити спеціальний час протягом робочого дня для неформального спілкування (10-15 хвилин), що повинно бути аргументовано перед працівниками як важливий елемент командної динаміки. Крім того, рекомендується організовувати регулярний відпочинок для колективу та проводити корпоративні заходи, такі як святкування дня народження компанії. Необхідно також періодично спілкуватися з працівниками неформально, наприклад, під час обіду, щоб підтримувати позитивний робочий клімат [53].

Потреба у визнанні

Працівники хочуть відчувати, що їхня робота має вагу та внесок у загальний успіх організації. Розуміння власної важливості сприяє формуванню лояльності до компанії. Підтримка, похвала, нагороди, премії та інші матеріальні вигоди за виняткові досягнення можуть бути важливими стимулами для працівників. Працівники будуть відчувати себе цінними та мотивованими, що, в свою чергу, може призвести до покращення робочої ефективності та загальної задоволеності на роботі. Для ефективного мотивування працівників, які потребують визнання, пропонуються наступні рекомендації: по-перше, активно висловлюйте публічну позитивну оцінку працівників, які успішно впоралися з важкими завданнями, важливо висловлювати цю позитивну оцінку своєчасно. Також рекомендується організувати в компанії сучасний інформаційний стенд з даними про успішних працівників. Додатково, можна впровадити систему значків, які видаються за конкретні досягнення, особливо цікавим буде, якщо ці значки можна буде прикріпляти до костюмів чи уніформи працівників, сприяючи таким чином публічному визнанню їхніх зусиль та стимулюючи моральний підйом в колективі [52].

Потреба в підтримці здоров'я

Потреба працівника в підтримці здоров'я є однією з базових фізіологічних потреб людини. Працівники потребують можливості для відпочинку та

відновлення енергії, забезпечення адекватного балансу між роботою та особистим життям допомагає підтримувати загальний стан здоров'я. Важливо, щоб працівники мали доступ до медичних послуг, включаючи регулярні медичні огляди та лікування. Компанії можуть пропонувати програми та ініціативи, спрямовані на підтримку здорового життєвого стилю працівників, такі як фітнес-програми, забезпечення здоровим харчуванням. Задоволення цієї потреби сприяє не лише фізичному, але і загальному благополуччю працівника. Для того, щоб допомогти підлеглому підтримувати своє здоров'я, рекомендують встановлювати фіксовану обідню перерву для всієї компанії, організовувати гарячі обіди для персоналу. Додатково, рекомендується хвалити працівників, які займаються спортом, та як заохочення видавати успішним співробітникам абонементи в спортивні зали або басейни, сприяючи активному та здоровому способу життя. Якщо є можливість, зробіть спортивний зал в приміщенні компанії, де працівники зможуть займатися у вільний від роботи [57].

Потреба в надійності та безпеці

Потреба працівника в надійності та безпеці є важливим аспектом його професійного та особистого життя. Ця потреба визначається бажанням мати стабільність та захищеність в різних аспектах роботи та життя. Для того, щоб забезпечити відчуття безпеки серед підлеглих, слід дотримуватися кількох порад: по-перше, професійне середовище повинно бути безпечним для працівника. Це включає в себе дотримання норм та правил безпеки, надання необхідного захисного обладнання. Далі, важливо створити сприятливе робоче середовище, забезпечивши відсутність шумів, оптимальну вентиляцію, кондиціонування та якісне освітлення. Дотримуйтеся обіцянок, пов'язаних з виплатами заробітної плати та бонусів, щоб зберігати довіру підлеглих. Дайте працівникам можливість отримання медичної допомоги та наявність страхування, це дозволить йому відчувати себе захищеним у випадках непередбачуваних ситуацій. Також забезпечення конфіденційності та захист особистої інформації працівника важливе для відчуття безпеки на роботі [52].

Потреба в соціальному статусі та владі

Ця потреба проявляється в бажанні управляти та контролювати ситуацією і людьми. Це типово для осіб з лідерським потенціалом, які прагнуть брати на себе владу та вплив, керувати обставинами та людьми. Для мотивації працівників, які виявляють потребу у лідерстві, можна зробити наступні кроки: сприяйте реалізації організаторських здібностей працівників. При прийомі на роботу підкреслюйте можливість кар'єрного росту, а також дотримуйтеся обіцянок щодо підвищення підлеглих в посаді. Делегуйте важкі завдання з персональною відповідальністю цим працівникам для розвитку їхнього лідерського потенціалу. Покажіть зацікавленість у нових ідеях та ініціативах робітників, створюючи таким чином стимул для самовираження та активної участі у розвитку організації [50].

Потреба в підпорядкуванні

Потреба працівника в підпорядкуванні характеризується бажанням бути частиною ієрархічної структури організації та підпорядковуватися визначеним авторитетам або керівництву. Потреба в підпорядкуванні може бути пов'язана зі стремлінням до стабільності і безпеки. Деякі працівники більше впевнені, коли є чітко визначені ролі та ієрархія в організації. Інші працівники вважають зручним виконувати поставлені завдання згідно з інструкціями та вимогами керівництва, оскільки це допомагає уникнути відповідальності за прийняті рішення.

Для ефективної мотивації працівників, які виявляють бажання бути в підпорядкуванні, можна враховувати такі поради: спрямовуйте таких працівників у підпорядкування до сильного та рішучого керівника, що здатен забезпечити їхній контроль. Розкажіть такому підлеглому, як виконати задачу, яку йому даєте, та поясніть, як будете оцінювати та контролювати роботу. Враховуйте, що такі працівники часто відзначаються старанністю, тому їм можна з легкістю доручати завдання, які вимагають концентрації та уваги. Ці підходи сприятимуть позитивному розвитку їхніх компетенцій та створюватимуть комфортні умови для їхньої трудової активності [54].

Потреба в незалежності та свободі

Окрім лідерів та людей, які віддають перевагу бути в підпорядкуванні, є співробітники які мають потребу в незалежності та свободі. Вони не люблять ні керувати, ні підпорядковуватися. Зазвичай такі працівники дуже компетентні та досвідчені, тому вони рахуються цінними кадрами в компанії. Вони обирають самостійні ділянки роботи, та не люблять коли їх контролюють та вмішуються у їх справи. Буває, що люди з незалежним характером обирають професію, в якій можуть бути експертом та консультантом, щоб працювати вільно та не залежати безпосередньо від начальника.

Для успішної мотивації працівників, які прагнуть бути незалежними, пропонуються такі рекомендації: переконайтеся, що цей працівник працює на тих ділянках, де необхідна самостійність та відсутність надмірного контролю. Відзначте його роботу, виділивши окремий кабінет чи робочу кімнату. Надайте право висловлювати свою позицію на нарадах та засіданнях. Забезпечте автономію, дозволяючи їм контролювати свою роботу, приймати рішення та вносити внесок у визначення завдань і методів виконання роботи. Ці заходи допоможуть задовольнити їхні прагнення до самостійності [59].

Потреба в досягненнях

Потреба працівника в досягненнях є важливим мотиваційним фактором, що визначається бажанням досягти визначених цілей, вдосконалити свої навички та отримати визнання за свою працю. Працівники, які відчують потребу в досягненнях, зазвичай встановлюють високі стандарти для своєї роботи, вони прагнуть до високої якості та ефективності у виконанні завдань. Для таких працівників важливо відчувати радість та задоволення від досягнутого успіху, це є внутрішньою мотивацією для подальших зусиль. Робітники, для яких важливі досягнення, активно працюють над розвитком своїх професійних навичок. Це може включати участь у навчальних курсах, семінарах чи самостійне вивчення нових технологій. Вони шукають можливості вдосконалити свої навички та підвищити ефективність своєї роботи. Задоволення цієї потреби сприяє

створенню мотиваційного середовища, де працівник відчуває, що його зусилля є цінними.

Для мотивації підлеглих, які мають потребу в досягненнях рекомендується вживати наступні підходи: на корпоративних зборах акцентуйте увагу на динаміці росту компанії, ілюструючи поступовий вектор прогресу протягом різних років. Починайте збори з оголошення списку успішних співробітників та подробиць щодо їхніх досягнень, щоб надихнути інших до прагнення до власних успіхів. Ставте успішного працівника, що визначається прагненням до досягнень, у приклад для молодших робітників, підкреслюючи, як власні зусилля можуть призвести до високих результатів. Ці заходи сприятимуть стимулюванню амбіцій та прагнень підлеглих до досягнення власних цілей [51].

Потреба в престижі

Потреба працівника в престижі визначається бажанням відчувати себе важливим, поважним та визнаним в обраній сфері діяльності. Престиж пов'язаний з соціальним визнанням та статусом, і для багатьох працівників це є важливим фактором мотивації. Працівники можуть відчувати задоволення від праці в престижній організації, яка добре відома своєю діяльністю.

Для мотивації підлеглих, які мають виражену потребу в престижі, можна використовувати наступні підходи: приділяйте увагу дизайну робочих приміщень та офісів, створюючи стильне та престижне середовище. Формуйте вимоги до офіційних костюмів та порядку на робочих місцях, підкреслюючи важливість представницького вигляду. Розвивайте стильну корпоративну символіку, працюючи над логотипом та оновлюючи веб-сайт компанії. Обирайте престижні марки для службових автомобілів та вдосконалюйте технічне обладнання в офісах. Для корпоративних подій вибирайте висококласні ресторани та запрошуйте відомих зірок. В неформальних ситуаціях позитивно оцінюйте зовнішній вигляд та манери підлеглих, сприяючи тим самим їхньому відчуттю престижу та важливості в колективі [56].

Потреба в стабільності

Не всі працівники хочуть ризикувати, стресувати, будувати кар'єру та зароблять великі гроші. Багато хто хоче одного: спокою та стабільності. Вони влаштовуються у звичайні, стабільні компанії, де вони будуть працювати за невелику, але регулярну зарплатню. Ці працівники можуть бути не задоволені умовами праці, але і не роблять спроби шукати нові компанії, тому що є стабільний дохід, а це для них головне.

Для мотивації співробітників, які мають виражену потребу в стабільності, завжди вчасно та чітко виплачуйте зарплатню, створюючи відчуття фінансової стабільності. Акцентуйте у комунікації, що ваша компанія є надійною та стабільною. Важливо завжди виконувати свої обіцянки, щоб підсилити віру в надійність організації. Реалізуйте чітке планування роботи в компанії, щоб створити прозорий та передбачуваний робочий процес. Ці кроки сприятимуть задоволенню потреб у стабільності серед співробітників та забезпечать сприятливий робочий клімат [55].

Потреба в новому

Це повна протилежність працівника з потребою в стабільності. Потреба працівника в новому пов'язана з бажанням розвивати свої навички, отримувати нові враження, заводити нові знайомства, стикатися з викликами та вносити вклад у щось інноваційне. Бажання стикатися з новими викликами та проектами може вивести працівника за межі звичайних завдань і сприяти його професійному зростанню. Можливість займатися різноманітними завданнями та різними аспектами роботи дозволяє працівникові відчувати себе більш зацікавленим та залученим до робочого процесу. Робота в новому може призвести до відчуття свіжості та нової енергії, оскільки працівник відкриває для себе щось нове.

Для ефективної мотивації співробітників, які прагнуть до нового та інноваційного, рекомендуються такі заходи: активно формуйте нові задачі. Залучайте таких працівників до "мозкових штурмів" для пошуку нових ідей та вирішення виробничих проблем. Відправляйте підлеглих на навчання, семінари,

дозволяючи їм обирати тему самостійно. Створюйте умови для горизонтальної кар'єри в компанії, де працівники можуть експериментувати та розширювати свої компетенції в різних напрямках. Ці заходи сприятимуть розвитку та задоволенню потреб у новому серед співробітників [58].

ВИСНОВКИ

В даній магістерській роботі було проведено комплексне дослідження системи мотивації праці в економіці України. Основні результати роботи, отримані шляхом аналізу теоретичних аспектів мотивації, стану мотивації праці в економіці України, аналізу рівня оплати праці та практики нематеріального стимулювання на підприємствах.

Зокрема, висновки дослідження різних систем мотивації праці українських та закордонних компаній вказують на те, що ефективна система мотивації визначає успішність підприємства та задоволеність працівників. Перш за все, виявлено, що система мотивації праці в Україні потребує удосконалення.

В першому розділі детально проаналізовано теоретичні аспекти системи мотивації праці, визначено її сутність та важливість. Отримані знання стали теоретичною основою для подальших досліджень та практичних рекомендацій.

Другий розділ був присвячений аналізу сучасного стану мотивації в Україні. В ньому ми розглянули: рівень оплати праці, та як це впливає на мотивацію; проаналізували практику нематеріального стимулювання в Україні; оцінили та порівняли систему мотивації закордоном та на українських підприємствах. На основі проведеного аналізу виявлено сучасні тенденції та особливості системи мотивації праці в економіці України. Це дозволяє визначити проблемні аспекти та потребу у подальших удосконаленнях.

Дослідження оплати праці допомогло в розумінні того, як спрощена система винагороди впливає на мотивацію працівників. Було проведено аналіз заробітної плати в різних регіонах та галузях промисловості це дозволило ідентифікувати ключові тренди та визначити фактори, що впливають на рівень оплати праці.

Аналіз практики нематеріального стимулювання на підприємствах України дозволяє визначити ефективні методи та їх вплив на продуктивність праці. Отримані висновки можуть слугувати рекомендаціями для впровадження подібних заходів. Висвітлено важливість нематеріального стимулювання та

представлені конкретні приклади його застосування на українських підприємствах.

Порівняльний аналіз систем мотивації на українських та закордонних підприємствах виявив особливості та потенційні напрями удосконалення системи в Україні. Це сприятиме у визначенні передового досвіду та пропозицій для удосконалення вітчизняної системи.

В третьому розділі на основі проведених досліджень та аналізу розроблено конкретні рекомендації для підвищення мотивації праці в українській економіці

У результаті дослідження надано конкретні висновки та рекомендації для поліпшення системи мотивації праці в Україні. Пропозиції щодо впровадження нових методів та інструментів мотивації можуть сприяти підвищенню ефективності праці та конкурентоспроможності українських підприємств.

В цілому, ця робота робить важливий внесок у розуміння та вдосконалення системи мотивації праці в економіці України, а її результати можуть бути використані як підґрунтя для подальших досліджень у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Туган-Барановський М.І. Теоретичні основи марксизму: електрон. наук. фак. вид., 1905. URL:<https://flibusta.club/b/735846>
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Вісник Хмельницького національного університету 2014, № 1 ст. 87- це журнал
4. Лютенс Ф. Організаційна поведінка, 1999 с. 161
5. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств, 2010, № 1. с. 94.
6. Колот А.М. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: Підручник, Київ, 2002, с 183-184
7. ТОП-методи Нематеріальної Мотивації Колективу. URL:<https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva>.
8. Круглов В.В. Нікітіна К.С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі: 2015, с. 419–423.
9. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки: Актуальні проблеми економіки №10(100), 2009, с. 65–73. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-10/Akt-prob-ekonomiky-2009-10_65-73.pdf.
10. Шапіро С.А. Мотивація та симулювання персоналу: підручник, 2005, с. 93
11. Гончар В.В. Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності 2015 Випуск 2(12), Том 3, с. 125–131.
12. Ярмош В.В. ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: зб. наук. праць, Тернопіль, 2014. Том 15. № 3, с. 263–268.

13. Звіт компанії «Diloitte» Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/humancapital-trends-2018.html>.
14. Звіт компанії «Diloitte» Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-9.pdf>.
15. Офіс-трансформер та оцінка настрою за фото. Як виглядає новий інноваційний хаб Fozzy Group. URL: <https://forbes.ua/company/ofis-transformer-i-otsenka-nastroeniya-po-foto-kak-vyglyadit-innovatsionnyy-rabochiy-khab-fozzy-group-18032021-1185>.
16. Диджитал-команда Альфа-Банку Україна працює у «13-кімнатній квартирі». Навіщо у компанії створили такий формат офісу. URL: <https://forbes.ua/company/didzhital-komanda-alfa-banka-ukraina-rabotaet-v-13-komnatnoy-kvartire-zachem-v-kompanii-sozdali-takoy-format-ofisa-02072021-1961>.
17. IT-компанія Intellias спробувала зміксувати простір, де народжується не тільки код, але й творчість. Що у неї вийшло. URL: <https://forbes.ua/company/it-kompaniya-intellias-sprobuvala-zmiksuвати-prostir-de-narodzhuetsya-ne-tilki-kod-ale-y-tvorchist-shcho-u-nei-viyshlo-22102021-2640>.
18. GlobalLogic створює атмосферу Кремнієвої долини в своєму офісі. Ось як це працює в українських реаліях. URL: <https://forbes.ua/company/golovniy-ofis-globallogic-znakhoditsya-v-kremnieviy-dolini-noviy-ofis-kompanii-u-lvovi-stvoryuvali-za-yogo-prikladom-os-yak-tse-pratsyue-v-ukrainskikh-realiyakh-17092021-2439>.
19. Засновники IT-компанії Jooble вважали, що в офісі працюватиме ефективніше. Карантин довів протилежне. Як тепер вони запроваджують режим remote first. URL: <https://forbes.ua/ru/company/zasnovniki-it-kompanii-jooble-vvazhali-shcho-v-ofisi-pratsyuvati-efektivnishe-karantin-doviv->

protilezhne-yak-teper-voni-vprovadzhuut-rezhim-remote-first-23072021-2124.

20. Сайт компанії Intelluias URL:<https://www.intelluias.ua/benefits>.
21. Грибне дякую в AltexSoft: програма бонусів та її розробка у компанії. URL:<https://dou.ua/forums/topic/39927/>.
22. «Естафета імені Ілона Маска»: як Artjoker підкорить Марс. URL:<https://artjoker.ua/blog/estafeta-imeni-ilona-mask/>
23. Закон України «Про оплату праці». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
24. Заробітна плата як фактор мотивації в аудиті: як його використовувати грамотно. URL:<http://surl.li/nmzsl>.
25. Порядок розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу. URL:https://minjust.gov.ua/m/str_33643.
26. Елементи організації заробітної плати. URL:<https://buklib.net/books/26272/>.
27. Скільки можна заробити в Європі. URL:<https://eurojob.ua/uk/skolko-mozhno-zarabotat-v-evrope/>.
28. Держстат оприлюднив рейтинг багатства регіонів України. URL:<https://www.rbc.ua/ukr/news/gosstat-obnarodoval-reyting-bogatstva-regionov-1619683527.html>.
29. АНАЛІЗ РИНКУ ЗАРОБІТНИХ ПЛАТ ЗА ГАЛУЗЯМИ У 2023 РОЦІ: ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. URL:<http://surl.li/nnxyf>.
30. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. URL:<https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/>.
31. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
32. Качина Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.
33. Як домагаються залучення персоналу в L'Oreal. URL:<https://www.pro-personal.ru/article/7897-kak-dobivayutsya-vovlechnosti-personala-v-loreal>.

47. Majumder S. Employee motivation: the Google way!.
URL:<https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder>.
48. Martin. The Google way of motivating employees.
URL:<https://cleverism.com/google-way-motivating-employees/>.
49. 6 employee motivation tips borrowed from Google.
URL:<https://www.coloniallife.com/employer-resource-center/2016/August/6-employee-motivation-tips-I-borrowed-from-Google>.
50. Мотивація: теоретичні основи.
URL:<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15381/>.
51. Потреба в досягненні.
URL:https://stud.com.ua/38538/psihologiya/potreba_dosyagnenni.
52. Мотивація персоналу (2002). URL:<https://library.if.ua/book/116/7763.html>.
53. Римар Н.П. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВНА КОМУНІКАТИВНА СКЛАДОВА В УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИНАХ.
URL:<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=410>.
54. Карковська Р. СТРУКТУРА ОСОБИСТІСНОЇ ПОТРЕБИ ВЛАДИ: ВІСНИК ЛЬВІВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ Руслана Карковська Філософські науки. 2006. Вип. 9. С. 269-279 URL:http://fs-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/9_2006/31.pdf.
55. Критерії гарної роботи: головне – стабільність.
URL:<https://mojazarplata.com.ua/ua/news-1/mojazarplata.com.ua-ua-news-folder/kriterii-garanoi-roboty>.
56. Харченко Л.П. Науковий вісник Ужгородського національного університету: ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ ПОТРЕБ ЛЮДИНИ. с. 182-185
57. Заняття спортом та успіх на роботі: є зв'язок?.
URL:<https://budni.robota.ua/career/zanyattya-sportom-i-uspih-na-roboti-ye-zvyazok>.

58. Як реалізувати потребу в новизні?. URL:<https://uaeu.top/stosunky/yak-realizuvati-potrebu-v-novizni.html>.
59. Хромей В. Свобода праці як важлива гарантія конституційного права на працю: Національний юридичний журнал: теорія та практика, 2016. с 30-34. URL:http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/1/part_2/6.pdf.
60. Мінімальна зарплата в Україні в 10 разів менша, ніж у найбагатших країнах ЄС. URL:<https://www.rbc.ua/ukr/news/minimalnaya-zarplata-ukraine-10-raz-menshe-1612534848.html>.
61. Вербівська Л.В., Ксенофонтова А.Ю. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПАТ НАСК «ОРАНТА», 2019. URL:<https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/208.pdf>.
62. Державна служба статистики. URL:https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm.
63. Міністерство фінансів. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/>.
64. Державна служба статистики. URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Додаток 1

№	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	Можливість кар'єрного зростання	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує підприємству кадровий резерв	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрною дробиною	Метод не підходить для підприємств, керівництво яких заощаджує на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників
2	Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє працівникам працювати у зручний для них час (за умови, що виробничий процес не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи між відділами	Лояльність людей може зрости в декілька разів, але потрібен підвищений контроль за виконанням всього обсягу робіт
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Гарний метод мотивації для персоналу, що цінить вільний час
4	Нагадування працівникові про авторство реалізованого їм проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може привести до їх демотивації	Суттєво покращує результати, підвищує відповідальність працівників
5	Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Слугує сильним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективен доки є потреба у новому обладнанні
6	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	У випадку суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Ефективен виключно за умови наявності чесних партнерських відносин у колективі
7	Проведення змагань/конкурсів/майстер-класів "Кращий у професії"	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Дуже ефективний метод за умови об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
8	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Беззаперечна ефективність методів за умови наявності коштів на додаткові витрати
9	Видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників	Є логічним продовженням заходів, зазначених у п.п. 7 — 8		
10	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду однодумців	Потребує матеріальних витрат	Відмінний метод напрацювання корпоративного духу колективу
11	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
12	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи	Вимагає великих матеріальних витрат	Має застосовуватись вибірково, але з наявністю чітких критеріїв

Додаток 2

Що входить до видів матеріальної мотивації	
Подарунки	Надання подарунків як винагороди чи заохочення за досягнення чи високий рівень роботи.
Соціальний пакет	Забезпечення робітників соціальними вигодами, такими як медичне страхування, відпустки, можливості для оздоровлення тощо.
Навчання	Здійснення інвестицій у розвиток персоналу через навчання, тренінги та стажування.
Корпоративні святкування	Організація заходів та свят для підтримки командного духу та підвищення задоволеності праці.
Відкритість та постійний діалог	Забезпечення відкритого спілкування між керівництвом та персоналом для створення атмосфери взаєморозуміння.
Соціальні вигоди	Надання різних соціальних пільг, таких як безкоштовні медичні огляди, відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення та спорту.
Вдосконалення організації праці	Зміни в організації праці, такі як постановка цілей, розширення функцій, гнучкий графік роботи тощо.
Вдосконалення організаційної культури	Створення місії організації, визначення принципів взаємодії з середовищем, визначення особистих компетенцій та моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів та потреб співробітників. Початок форми