МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БІЛОШКАП АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____»_____20__р.

АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ганна Середа, доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент
_____
(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Білошкап А.О. Адаптація мотиваційних програм організації в умовах невизначеності. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі адаптації систем мотивації персоналу до умов невизначеності, що посилюється глобальними змінами та кризами. В дослідженні проаналізовані теоретичні засади мотивації персоналу, розглянуті сучасні підходи до її формування та впровадження. Вивчено вплив факторів невизначеності на мотивацію працівників. Розроблено практичних рекомендацій щодо адаптації мотиваційних програм до нових умов.

Ключові слова: дефіцит кадрів, управління людськими ресурсами, матеріальна і нематеріальна мотивація, особистісний потенціал, психологічна підтримка.

70 с., 12 табл., 6 рис., 3 дод., 43 джерел.

Biloshkap A. Adaptation of organization motivational programs in conditions of uncertainty. Specialty 073 Management. Educational Program: "Management of organizations and administration". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification (master's) paper is devoted to the pressing issue of adapting personnel motivation systems to conditions of uncertainty, which is exacerbated by global changes and crises. The study analyzes the theoretical foundations of personnel motivation, examines modern approaches to its formation and implementation. The research studies the impact of uncertainty factors on employee motivation and developing practical recommendations for adapting motivational programs to new conditions.

Keywords: talent shortage, human resource management, material and non-material motivation, personal potential, psychological support.

70 p., 12 tabl., 6 fig., 3 applications, bibliography: 43 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗРОБКИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 7
1.1 Сутність та класифікація систем мотивації персоналу на підприємстві 7
1.2 Фактори, що впливають на мотивацію працівників 13
1.3 Характеристика невизначеності в сучасному економічному середовищі та її вплив на мотивацію персоналу 16
Висновки до розділу 1 21
РОЗДІЛ 2 АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ СГ «ТАС» 22
2.2 Аналіз процесу мотивації праці у АТ СГ «ТАС» 27
2.3 Дослідження рівня трудової мотивації на підприємстві 31
Висновки до розділу 2 40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АДАПТАЦІЇ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ 42
3.1. Розробка системи мотивації працівників АТ СГ "ТАС" на основі ключових показників ефективності KPI 42
3.2. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу 49
3.2 Рекомендації щодо адаптації мотиваційної системи до сучасних умов невизначеності 56
Висновки до розділу 3 67
ВИСНОВКИ 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ 71
ДОДАТКИ 76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності, що пов'язано з війною в Україні, глобалізацією, соціальною та економічною нестабільністю, змінами уподобань споживачів та технологічними інноваціями. Усі ці фактори суттєво впливають на економіку країни, звичні норми ділової та соціальної поведінки. Через ці зміни, трудові відносини також зазнали значних перетворень: деякі підприємства були зруйновані під час воєнних дій або змушені призупинити свою діяльність, велика кількість людей втратила роботу, багато хто був змушений переїхати в інші регіони країни або за її межі. В цей період психологічний стан та потреби як керівників, так і підлеглих, можуть постійно змінюватися. Всі ці фактори знижують ефективність існуючих методів мотивації. Набуває важливості адаптація мотиваційних програми відповідно до внутрішніх умов організації, що допомагає забезпечити стійкість бізнесу та можливість швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку та військово-політичної ситуації.

Метою даного дослідження є аналіз та розробка актуальних підходів для адаптації та удосконалення мотиваційних програм організацій, що допоможе підвищити ефективність роботи працівників в умовах невизначеності.

На основі цієї мети було визначено наступні **завдання дослідження**:

1. Описати сутність та класифікацію мотиваційних систем організацій.
2. Проаналізувати вплив нестабільного середовища на персонал підприємств.
3. Дати загальну характеристику підприємства, на базі якого досліджується адаптація мотиваційних систем.
4. Оцінити поточний стан та ефективність існуючої мотиваційної системи на підприємстві.
5. Розробити нові методи адаптації мотиваційної системи до умов невизначеності.

Об'єктом дослідження обрано мотиваційні програми організацій на прикладі СГ «ТАС».

Предметом дослідження виступає процес адаптації мотиваційних програм організації до умов невизначеності.

Методи дослідження. Для узагальнення теоретичних засад мотиваційних систем використано літературний огляд, систематизацію, аналіз та синтез поглядів науковців на явище мотивації та її фактори. Для дослідження середовища адаптації мотиваційних систем використані методи аналізу документів (політик компанії, організаційних документів); аналізу фінансових результатів, статистичний аналіз даних щодо персоналу та показників діяльності. Для вивчення задоволеності персоналу наявними мотиваційними системами використано метод соціологічного опитування співробітників.

Для проведення дослідження та обробки отриманих даних було використано програмні засоби: Microsoft Excel для збору, обробки та візуалізації кількісних даних, отриманих в результаті опитувань та аналізу документів), Google Forms (для створення опитування, збору необхідної інформації).

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в наступному:

- розширено теоретичні основи розуміння впливу нестабільності на мотивацію працівників;
- доповнено класифікацію мотиваційних систем за рахунок включення аспектів, пов'язаних з адаптацією до невизначеного середовища;
- розроблено модель адаптації мотиваційних програм до умов нестабільного середовища.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації щодо адаптації мотиваційних програм конкретної організації (СГ «ТАС»), можуть бути використані для підвищення ефективності роботи персоналу в умовах невизначеності іншими організаціями для розробки власних систем мотивації, що враховують специфіку їхньої діяльності та зовнішнього середовища.

Основні результати проведеного дослідження опубліковано у статті на тему «Адаптація мотиваційних програм в умовах невизначеності» у «Віснику Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса», №2, 2024.

Основними науковими **положеннями, що виносяться на захист, є:**

- результати опитування щодо задоволеності співробітників Центру продажу Вінниця-2 Страхової групи "ТАС" мотиваційною програмою, які доводять дієвість матеріальних стимулів – премій, соціального пакету, бонусів та свідчать про недостатність психологічної підтримки співробітників;
- пропозиції розроблення системи мотивації працівників АТ СГ "ТАС" на основі ключових показників ефективності KPI (матриця KPI для різних посад відділу продажів на основі стратегічних цілей);
- стратегічні напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в АТ СГ "ТАС" є: індивідуалізація мотивації (індивідуалізовані пакети мотивації для різних вікових груп та рівня задоволеністю працею); зв'язок мотивації з корпоративними цінностями; розвиток системи KPI-мотивації; залучення співробітників до розробки системи мотивації (фокус-групи та опитування, брейнштормінги, робочі групи), використання сучасних технологій (електронного документообігу, чат-ботів з ШІ, хмарні сховища);
- рекомендації щодо адаптації мотиваційної системи до сучасних умов невизначеності, зокрема, гнучкі мотиваційні програми за умов реалізації різних сценаріїв розвитку (досягнення запланових рівнів фінансово-економічних показників; недосягнення планових показників, але збереження прибутковості; незадовільні фінансово-економічні результати).

Запропоновані положення відрізняються від існуючих наукових розробок тим, що вони конкретизовані для умов нестабільності та базуються на результатах емпіричного дослідження.

Кваліфікаційна робота обсягом 70 сторінок складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування) та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗРОБКИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ

1.1 Сутність та класифікація систем мотивації персоналу на підприємстві

Поняття «мотивації» не є новим, а його дослідженням займалися дуже багато науковців. І це не дивно, адже саме мотивація є тим рушієм, який спонукає людей до досягнення високих результатів. Розуміння того, що лише 30-40% своїх можливостей люди реалізують на роботі, свідчить про те, наскільки великим є потенціал для зростання продуктивності. Компанії, які вміють ефективно мотивувати своїх співробітників, отримують значну конкурентну перевагу. Адже мотивовані працівники не лише працюють ефективніше, а й більш лояльні до компанії.

Управління мотивацією стало невід'ємною частиною сучасного менеджменту персоналу. Особливо актуальним це питання є в країнах з розвиненою економікою, де мотивація розглядається як ефективний інструмент підвищення продуктивності праці. В Україні ж, незважаючи на зростаючу увагу до цього питання, поняття мотивації досі залишається неоднозначним. Різні автори пропонують різні тлумачення цього терміну.

Мотивація – це динамічний процес, який є рушійною силою розвитку особистості та спонукання себе та інших до досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. [4, с. 76].

Мотивація – це динамічний процес, який визначається взаємодією внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів, і спрямовує поведінку людини на досягнення особистих та соціальних цілей. [5, с.121].

Т.М. Кір'ян пише, що «мотивація – це багатогранний процес, що включає в себе використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для залучення працівників до досягнення цілей компанії» [6, с. 88].

Окремі автори пропонують різні визначення мотивації, але всі вони сходяться на думці, що мотивація - це складний процес, який спонукає людину до дії. Це можуть бути як внутрішні фактори (особисті цілі та амбіції), так і зовнішні стимули, наприклад, винагороди або визнання. Загалом, мотивація - це те, що впливає на нашу поведінку і допомагає нам досягати бажаних результатів, як в особистому житті, так і на роботі.

Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, покращенню робочої якості і створенню позитивної творчої робочої атмосфери. Коли працівники відчувають від керівництва вдячність і визнання результатів своєї праці, вони здатні докладати значно більше зусиль та допомагати підприємству у досягненні цілей та задач [7].

Для досягнення найкращих результатів система мотивації повинна відповідати таким критеріям [1, с. 507-508]:

- Гнучкість – гнучкий характер системи мотивації забезпечує її пристосування до мінливих вимог як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
- Системність – системний підхід до мотивації передбачає інтеграцію індивідуальних цілей співробітників з загальними цілями організації.
- Відповідність – ефективна мотивація базується на принципі пропорційності між зусиллями співробітника та отриманою винагородою.
- Структурованість – диференціація заробітної плати за компонентами забезпечує більш справедливий розподіл винагороди серед співробітників
- Відкритість системи мотивації персоналу – Прозорість системи мотивації підвищує довіру співробітників і сприяє їхній залученості.

Як зазначають В. Ігнатюк та Г. Туніна, ключовими завданнями системи мотивації є:

- Розвиток персоналу: Інвестування в професійне зростання співробітників.
- Ефективність витрат: Оптимізація витрат на персонал шляхом підвищення продуктивності.

– Збереження цінних кадрів: Створення умов для довготривалої співпраці з працівниками.

– Досягнення стратегічних цілей: Вирівнювання інтересів працівників зі стратегічними цілями компанії.

– Стимулювання результативності: Заохочення працівників до досягнення високих результатів.

– Привабливість для талановитих фахівців: Створення привабливого робочого середовища для залучення нових талантів.[2].

О. Г. Пустовіт та Є. В. Басюк вважають що мотивація персоналу є багатогранним процесом, який включає в себе такі завдання:

– Залучення та утримання: Створення привабливих умов праці для залучення та утримання цінних кадрів на ринку праці, де спостерігається висока конкуренція.

– Стимулювання продуктивності: Створення системи мотивації, яка б спонукала працівників до досягнення високих результатів та ефективної роботи.

– Розвиток та навчання: Інвестування в розвиток персоналу та створення умов для підвищення їхньої кваліфікації.

– Оптимізація витрат: Забезпечення раціонального використання коштів, спрямованих на мотивацію персоналу.

– Спрощення процедур: Створення простої та ефективної системи мотивації, яка не потребує зайвих бюрократичних процедур.[3].

Проаналізувавши різні дослідження, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу має на меті не лише залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а й стимулювання їх до продуктивної роботи, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, така система повинна забезпечувати професійний розвиток співробітників, оптимізувати витрати на персонал та формувати лояльну команду, яка готова досягати спільних результатів.

Існує два основних підходи до мотивації працівників: прямий та непрямий. Пряма мотивація передбачає безпосередній вплив на працівника через матеріальні або нематеріальні заохочення. Мета такого підходу – стимулювати досягнення конкретних результатів. Непряма мотивація, навпаки, фокусується на створенні сприятливих умов праці, які б сприяли задоволеності співробітників та їхній лояльності до компанії.

Порівняємо дані підходи в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння підходів до мотивації

Характеристика	Пряма мотивація	Непряма мотивація
Мета	Стимулювання досягнення конкретних результатів	Підвищення задоволеності працею та лояльності
Інструменти	Матеріальні та нематеріальні заохочення	Створення сприятливих умов праці, розвиток кар'єри
Переваги	Швидкий результат, чітка залежність між зусиллями та винагородою	Довгостроковий ефект, підвищення лояльності персоналу
Недоліки	Може призвести до демотивації в довгостроковій перспективі, залежність від зовнішніх стимулів	Вимагає значних ресурсів і часу для впровадження

Джерело: створено автором на основі [8]

Як видно з таблиці 1.1, пряма та непряма мотивація – це два взаємодоповнюючі інструменти, які використовуються для стимулювання працівників. Пряма мотивація фокусується на короткострокових результатах і передбачає конкретні винагороди за досягнення. Непряма мотивація, в свою чергу, спрямована на створення довгострокової залученості працівників до компанії через розвиток, кар'єрні перспективи та сприятливий робочий клімат. Обидва підходи мають свої переваги та недоліки, тому ефективними є їхнє комбінування та індивідуальний підхід до кожного працівника.

Матеріальна та нематеріальна мотивація – це два основних види мотивації, які часто використовують в рамках прямої та непрямої мотивації. Давайте розглянемо їх детальніше.

Матеріальна мотивація спрямована на задоволення матеріальних потреб працівника, таких як фінансова стабільність та забезпечення. Вона використовується для стимулювання продуктивності та досягнення поставлених цілей.

Нематеріальна мотивація впливає на емоційну сферу працівника, підвищуючи його задоволеність роботою, лояльність до компанії та мотивацію до саморозвитку. [8].

Розуміння сутності матеріальної та нематеріальної мотивації є ключовим для будь-якого роботодавця, який прагне побудувати ефективну систему управління персоналом. Постійний аналіз потреб співробітників та впровадження нових мотиваційних інструментів дозволить не тільки підвищити продуктивність праці, але й забезпечити довгострокову лояльність персоналу.

Виокремлюючи стимули за тривалістю дії, ми бачимо, що вони можуть мати як довготривалий, так і короткочасний ефект. Довготривалі стимули охоплюють не лише період трудової активності людини, а й все її життя. Це можуть бути такі елементи, як пенсійні програми, медичне страхування, програми навчання та розвитку. Такі стимули формують у працівника відчуття стабільності та впевненості в майбутньому, що, в свою чергу, підвищує його лояльність до компанії.

Короткочасні стимули, такі як разові премії, виплати за виконання конкретного виду робіт, надання безкоштовних путівок, мають короткочасний мотиваційний ефект. Вони допомагають досягти конкретних цілей у короткий термін, але їхній вплив з часом зменшується. Тому для побудови ефективної системи мотивації необхідно поєднувати як довготривалі, так і короткочасні стимули.

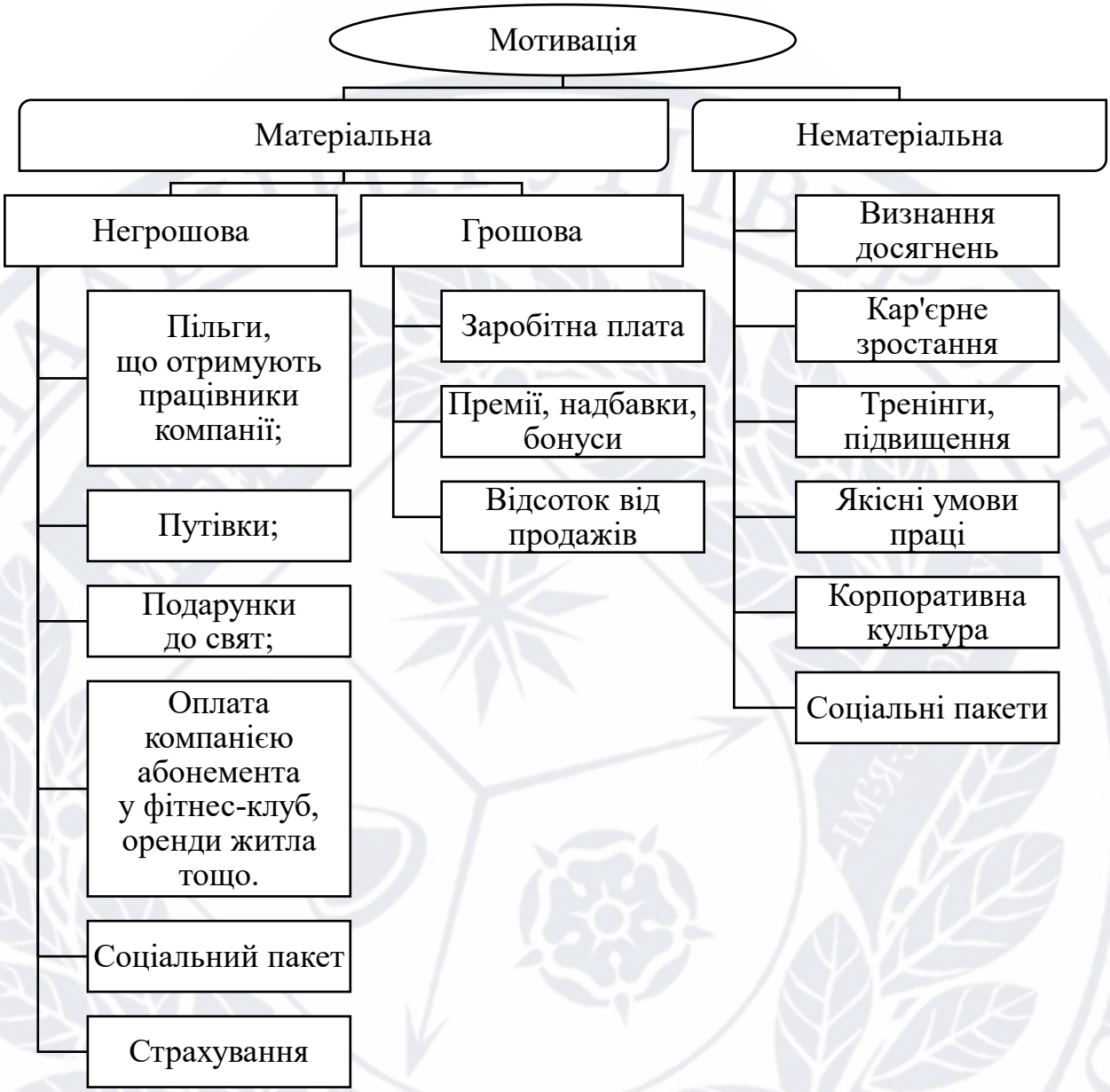


Рисунок 1.1 – Структура мотивації

Джерело: створено автором

Оптимальна система мотивації працівників – це результат зваженого поєднання прямої та непрямої мотивації. Розуміння специфіки кожного підходу дозволяє компаніям створювати індивідуальні мотиваційні програми, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби співробітників. При цьому важливо пам'ятати, що ефективність мотивації залежить не тільки від вибору інструментів, але й від загального контексту: корпоративної культури,

стилю управління, економічної ситуації та інших факторів. Постійний моніторинг результатів та адаптація мотиваційних програм до мінливих умов є ключовими для досягнення довгострокового успіху.

1.2 Фактори, що впливають на мотивацію працівників

Найбільш відомою теорією мотивацією є теорія А. Маслоу (рис.1.2). Згідно з цією концепцією, потреби людини утворюють структуру, де кожен наступний рівень базується на задоволенні попереднього. [16]:

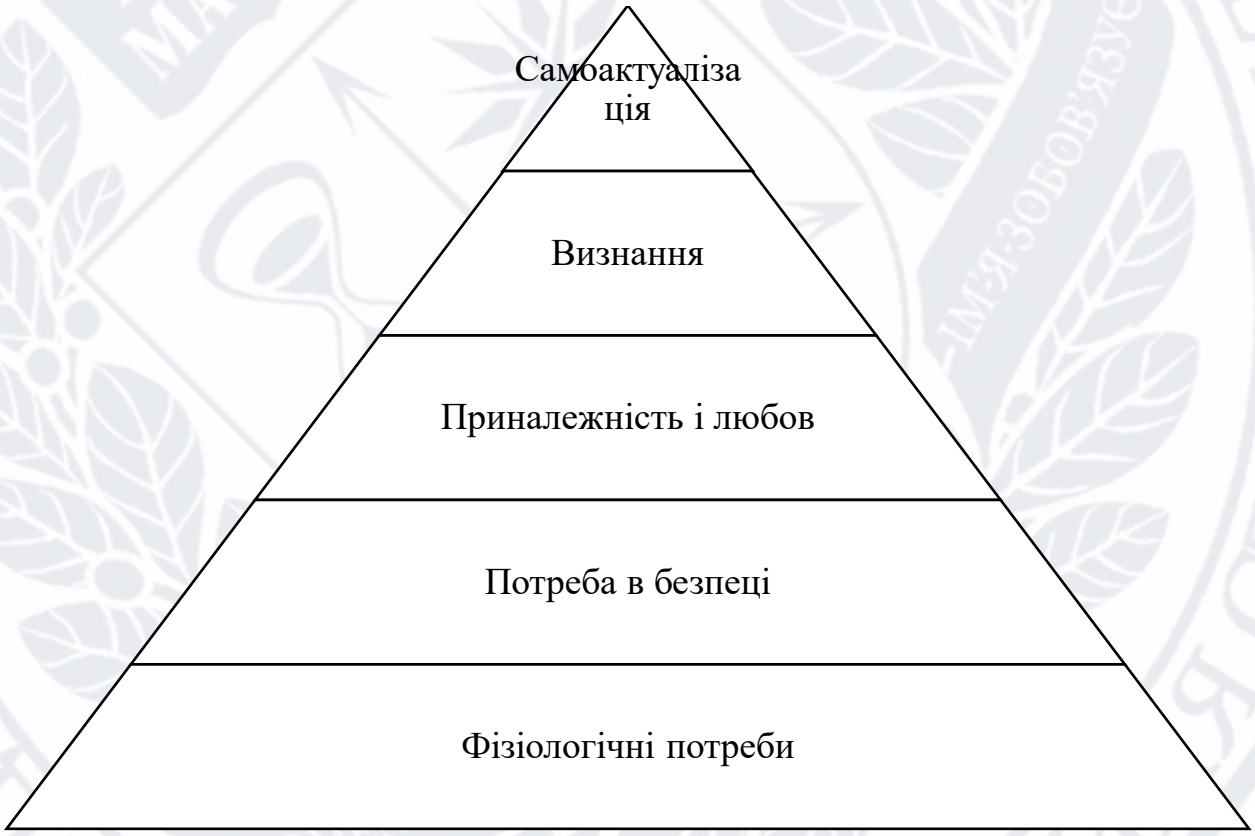


Рисунок 1.2 – піраміда потреб за А. Маслоу

Джерело: створено автором на основі [16]

Фізілогічні потреби: фундаментальні потреби, пов'язані з виживанням організму.

Потреба в безпеці: бажання жити в безпечному та стабільному середовищі.

Соціальні потреби: прагнення до соціальних контактів, приналежності до групи та любові.

Потреба у визнанні: бажання відчувати свою значимість, досягати успіхів та отримувати визнання.

Потреба в самоактуалізації: прагнення до саморозвитку, реалізації своїх можливостей та досягнення особистісного зростання.

Складемо таблицю яка відображатиме різноманітні фактори, які можуть впливати на мотивацію працівників, як позитивно, так і негативно.

Таблиця 1.2 – Фактори мотивації

Мотивуючі фактори				Демотивуючі фактори
Внутрішні	Підтримуючі	Зовнішні	Соціально-страхові програми	
• наявність моральних принципів • власні можливості • самопочуття • уподобання	• рівень заробітної плати • безпека • відносини з колегами • спосіб управління • корпоративна культура • задоволеність працею	• визнання • кар'єрне та особисте зростання • відповідальна робота • повноваження	• програми страхування, • оплачувані відпустки • програми підтримки співробітників • оздоровчі програми	• Грубість з боку керівництва • організаційний безлад • відсутність розуміння в колективі та з керівництвом • недостатньо відповідальності та повноважень на роботі

Джерело: створено автором на основі [17]

Зовнішні фактори мотивації – це ті, що надходять ззовні і впливають на поведінку працівника. До них належать матеріальна винагорода, можливості кар'єрного зростання, навчання та розвиток, соціальні пільги та робоче середовище. Матеріальна винагорода, така як конкурентна заробітна плата, премії та бонуси, є одним з основних стимулів. Можливість просування по кар'єрній драбині, отримання нових відповідальностей і повноважень також є сильним мотиватором. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників, демонструють свою зацікавленість у їхньому професійному зростанні, що, в свою чергу, підвищує лояльність працівників. Соціальні

пільги, такі як медичне страхування, пенсійні програми, оплачувані відпустки, створюють відчуття безпеки і стабільності. Комфортні умови праці, сучасне обладнання, позитивний психологічний клімат сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працею.

Внутрішні фактори мотивації пов'язані з особистісними характеристиками працівника, його потребами, цінностями та інтересами. До них належать потреба у самореалізації, потреба у визнанні та потреба в досягненні. Можливість використовувати свої знання та навички, реалізувати свій потенціал – один з найсильніших внутрішніх мотиваторів. Визнання досягнень, похвала від керівництва і колег – важливий фактор для підтримки мотивації. Бажання досягати високих результатів, встановлювати нові цілі і перемагати – це природне бажання багатьох людей.

Соціально-психологічні фактори також відіграють важливу роль у мотивації. До них належать відносини в колективі, стиль керівництва та корпоративна культура. Позитивні відносини з колегами, відчуття приналежності до команди сприяють підвищенню задоволеності працею. Демократичний стиль керівництва, довіра до підлеглих, делегування повноважень позитивно впливають на мотивацію. Сильна корпоративна культура, заснована на спільних цінностях і цілях, об'єднує співробітників і підвищує їхню лояльність до компанії.

Ще одна група – підтримуючі (гігієнічні) фактори, які необхідні для того, щоб робота була прийнятною, але вони недостатні для задоволеності працею [9].

Демотивуючі фактори – це ті, що знижують рівень задоволеності працею і можуть призвести до зниження продуктивності. До них належать низька заробітна плата, відсутність перспектив кар'єрного росту, несправедлива оцінка роботи, конфлікти в колективі, некомпетентне керівництво, невизначеність щодо майбутнього компанії.

Описана класифікація потреб за Маслоу та подана таблиця мотивуючих і демотивуючих факторів демонструють тісний взаємозв'язок між

фундаментальними людськими потребами та факторами, які впливають на задоволеність працею та мотивацію співробітників. Потреби нижчих рівнів, такі як фізіологічні та потреби в безпеці, зазвичай задовольняються зовнішніми факторами, як-от заробітна плата та безпечні умови праці. Водночас, потреби вищих рівнів, пов'язані з самоактуалізацією та визнанням, знаходять відбиття як у внутрішніх мотиваторах, так і у зовнішніх, таких як можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Розуміння цієї взаємодії є ключовим для розробки ефективних стратегій мотивації персоналу, оскільки дозволяє враховувати різноманітність потреб співробітників та створювати сприятливі умови для їх задоволення.

1.3 Характеристика невизначеності в сучасному економічному середовищі та її вплив на мотивацію персоналу

Будь-яка господарська діяльність супроводжується певною мірою невизначеності, оскільки повна і точна інформація про всі можливі наслідки економічних рішень недоступна. Крім того, комерційна діяльність пов’язана з елементом випадковості, що ускладнює точне прогнозування результатів. Дослідження науковців дозволяють глибше зрозуміти сутність цього складного явища.

Поняття "невизначеність" відображає обмеженість інформації про внутрішні процеси та зовнішнє середовище, що унеможливлює точне прогнозування.

Відсутність повної або часткової інформації про можливі стани об’єкта та зовнішнього середовища характеризує стан невизначеності. [18].

Сьогоднішнє виробниче середовище характеризується високою мінливістю, спричиненою різноманітними внутрішніми та зовнішніми чинниками. Ця нестабільність безпосередньо впливає на мотивацію та результативність працівників, тому розуміння цих зв'язків є ключовим для ефективного управління персоналом.

Існує два основних типи невизначеності, які відрізняються за підходами до визначення ймовірностей.

1. Статистична – за наявності достатньої кількості даних, отриманих шляхом статистичних досліджень, симуляцій або експериментів, можна визначити стабільну частоту появи певної події, яка інтерпретується як її об'єктивна ймовірність.

2. Нестатистична – це подія, для якої неможливо визначити частоту появи на основі історичних даних, оскільки вона або рідко трапляється, або взагалі не спостерігалася раніше, і її реалізація очікується в майбутньому.

При аналізі факторів невизначеності, які впливають на діяльність підприємства, можна виділити такі типи:

- Невизначеність, пов’язана з людським фактором: обумовлена різноманітністю індивідуальних характеристик працівників, їхніми мотивами, цінностями та емоційним станом, що впливають на їхню продуктивність і поведінку в колективі.
- Невизначеність, пов’язана з технологічним процесом: виникає через складність технологічних систем, можливість виникнення технічних збоїв, а також через постійний розвиток технологій, що вимагає адаптації виробництва.
- Соціальна невизначеність: пов’язана з мінливістю соціальних відносин у колективі, впливом зовнішніх соціальних факторів, таких як зміни в суспільстві, економічні кризи тощо.

Наведемо таблицю (табл. 1.3), яка демонструватиме взаємозв'язок між різними факторами внутрішнього та зовнішнього середовища організації та їх впливом на емоційний стан та продуктивність працівників. Аналіз цих факторів дозволить зрозуміти, як різні аспекти робочого середовища можуть впливати на мотивацію та ефективність співробітників.

Таблиця 1.3 - Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на емоційний стан і продуктивність працівників

Фактори	Вплив на емоційний стан працівників	Вплив на продуктивність
Зовнішні фактори		
Зміни в зовнішньому середовищі	Спричиняють тривогу, невизначеність, стрес	Знижують мотивацію, концентрацію, призводять до помилок
Технологічні новації	Викликають опір змінам, почуття незахищеності	Сповільнюють адаптацію, знижують ефективність
Конкуренція на ринку	Підвищують рівень стресу, виснаження	Стимулюють досягнення кращих результатів, але можуть призвести до перенапруження
Внутрішні фактори		
Управлінські рішення	Спричиняють невдоволення, демотивацію, якщо не є прозорими	Знижують довіру до керівництва, знижують залученість
Корпоративна культура	Формують ставлення працівників до роботи, впливають на лояльність	Стимулюють або пригнічують ініціативу
Міжособистісні відносини	Впливають на психологічний клімат, можуть викликати конфлікти	Знижують ефективність командної роботи
Структура організації	Впливають на почуття приналежності, можливості для розвитку	Можуть обмежувати самостійність та ініціативність

Джерело: створено автором на основі [10], [11], [12]

Таблиця 1.3 чітко ілюструє, як різноманітні фактори, що діють як всередині організації, так і поза її межами, можуть впливати на мотивацію та продуктивність працівників. Для керівників цей аналіз є цінним інструментом для розуміння того, які саме аспекти організаційного життя потребують особливої уваги. Зокрема, таблиця підкреслює важливість створення

сприятливого психологічного клімату, забезпечення прозорості в управлінських рішеннях, а також впровадження гнучких підходів до управління персоналом. Завдання керівництва полягає в тому, щоб мінімізувати вплив негативних факторів та максимально використовувати потенціал позитивних, щоб підвищити мотивацію працівників та досягти високих результатів.

З одного боку, зовнішні фактори створюють динамічне та часто непередбачуване середовище для роботи. Зміни в законодавстві про страхування, посилення конкуренції на ринку та швидкий розвиток технологій вимагають від працівників постійної адаптації та оновлення знань. Така нестабільність може викликати у співробітників відчуття тривоги та невизначеності щодо майбутнього, що, в свою чергу, може негативно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність.

З іншого боку, внутрішні фактори також відіграють важливу роль у формуванні мотивації персоналу. Відсутність прозорості в прийнятті управлінських рішень, складні бюрократичні процедури, а також обмежені можливості для професійного зростання можуть демотивувати працівників і знизити їхню залученість до роботи компанії. На противагу цьому, сильна корпоративна культура, заснована на спільних цінностях, повазі до працівників та підтримці ініціатив, може значно підвищити їхню мотивацію та лояльність.

Сучасний ринок праці перебуває у стані постійних змін. Сьогодні працівники все більше цінують не лише матеріальну винагороду, а й інші аспекти роботи. Гнучкий графік, можливості для професійного розвитку, сприятлива атмосфера в колективі та баланс між роботою та особистим життям стають все більш важливими факторами при виборі роботи.

Ця зміна пріоритетів значно впливає на стратегії компаній. Раніше, коли основним мотиватором була заробітна плата, компаніям було достатньо запропонувати конкурентоспроможну оплату праці. Сьогодні ж, щоб залучити

та утримати талановитих співробітників, необхідно створювати більш комплексні пропозиції.

Для багатьох працівників важливо відчувати себе частиною чогось більшого, розуміти, що їхня робота має сенс і сприяє досягненню спільних цілей компанії. Вони прагнуть до саморозвитку і готові вкладати зусилля у підвищення своєї кваліфікації, якщо компанія надасть їм таку можливість.

Крім того, сучасні працівники все більше цінують баланс між роботою та особистим життям. Вони хочуть мати можливість приділяти час своїй родині, друзям та хобі. Тому гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та інші подібні ініціативи стають все більш популярними.

Ця зміна пріоритетів створює як нові можливості, так і нові виклики для компаній. З одного боку, компанії, які зможуть адаптуватися до нових умов і запропонувати своїм співробітникам те, що вони дійсно цінують, зможуть залучити та утримати найкращих фахівців. З іншого боку, компаніям, які проігнорують ці зміни, загрожує висока плинність кадрів та зниження продуктивності.

Підсумовуючи, можна сказати, що сучасний працівник – це не просто виконавець, а партнер, який прагне до самореалізації та розвитку. Компанії, які зможуть створити умови для такого розвитку, будуть мати значну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В першому розділі описано основні поняття на яких ґрунтується дослідження, а саме мотивація та невизначеність.

Поняття «мотивації» не є новим, а його дослідженням займалися дуже багато науковців. Саме мотивація є тим рушієм, який спонукає людей до досягнення високих результатів, сприяє підвищенню продуктивності, покращенню робочої якості і створенню позитивної творчої робочої атмосфери.

Виділено два основних підходи до мотивації працівників: прямий та непрямий. Пряма мотивація передбачає безпосередній вплив на працівника через матеріальні або нематеріальні заохочення. Непряма мотивація, навпаки, фокусується на створенні сприятливих умов праці, які б сприяли задоволеності співробітників та їхній лояльності до компанії.

Оптимальна система мотивації працівників – це результат зваженого поєднання прямої та непрямої мотивації.

Розуміння взаємодії потреб та нагород є ключовим для розробки ефективних стратегій мотивації персоналу, оскільки дозволяє враховувати різноманітність потреб співробітників та створювати сприятливі умови для їх задоволення.

Сучасний ринок праці перебуває у стані невизначеності у зв’язку з війною, кризою, дисбалансом робочої сили та безліччю інших факторів.

Під невизначеністю необхідно розуміти стан, коли інформації про якусь дію, подію або результат недостатньо для ухвалення обґрунтованого рішення.

З зв’язку з цим, сьогодні працівники все більше цінують не лише матеріальну винагороду, а й інші аспекти роботи. Гнучкий графік, можливості для професійного розвитку, сприятлива атмосфера в колективі та баланс між роботою та особистим життям стають все більш важливими факторами при виборі роботи.

РОЗДІЛ 2
АДАПТАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ СГ «ТАС»

АТ «СГ «ТАС» (приватне) - це українське приватне акціонерне товариство, основною метою діяльності якого є надання страхових послуг. Компанія пропонує широкий спектр страхових продуктів для фізичних та юридичних осіб, за винятком страхування життя. Акціонерами товариства є приватні особи.

Структура АТ "СГ "ТАС" охоплює всю територію України завдяки розгалуженій мережі з 28 регіональних підрозділів, понад 450 офісів продажів та понад 4000 співробітників, включаючи штатних фахівців та агентів. Всі структурні одиниці діють в рамках єдиної юридичної особи та підпорядковуються рішенням Загальних зборів акціонерів.

АТ «СГ «ТАС» (приватне) має добре розвинену багаторівневу організаційну структуру, що дозволяє ефективно керувати великою кількістю співробітників та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів по всій країні.

Компанія створює рівні можливості для працівників чоловіків та жінок у процесі працевлаштування та прийняття управлінських рішень. Частка жінок на керівних посадах станом на 31 грудня 2023 становить 68% (Рис. 2.1).

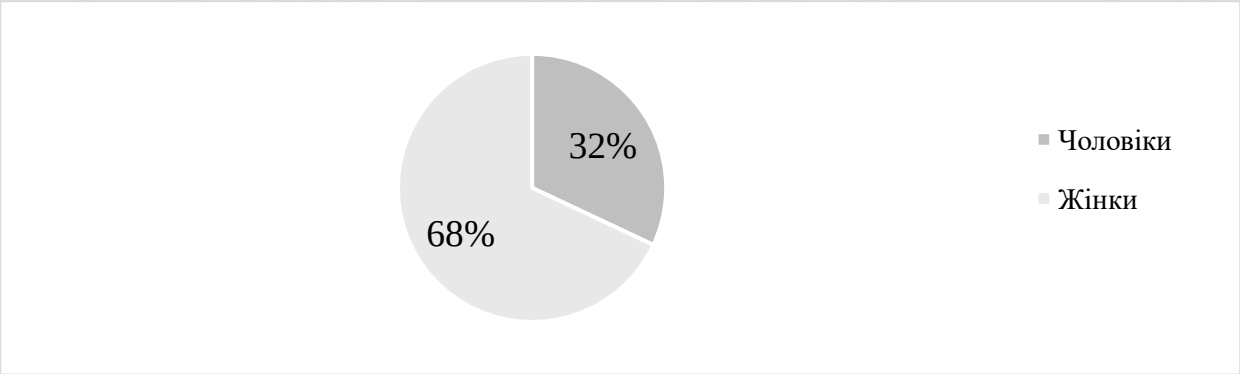
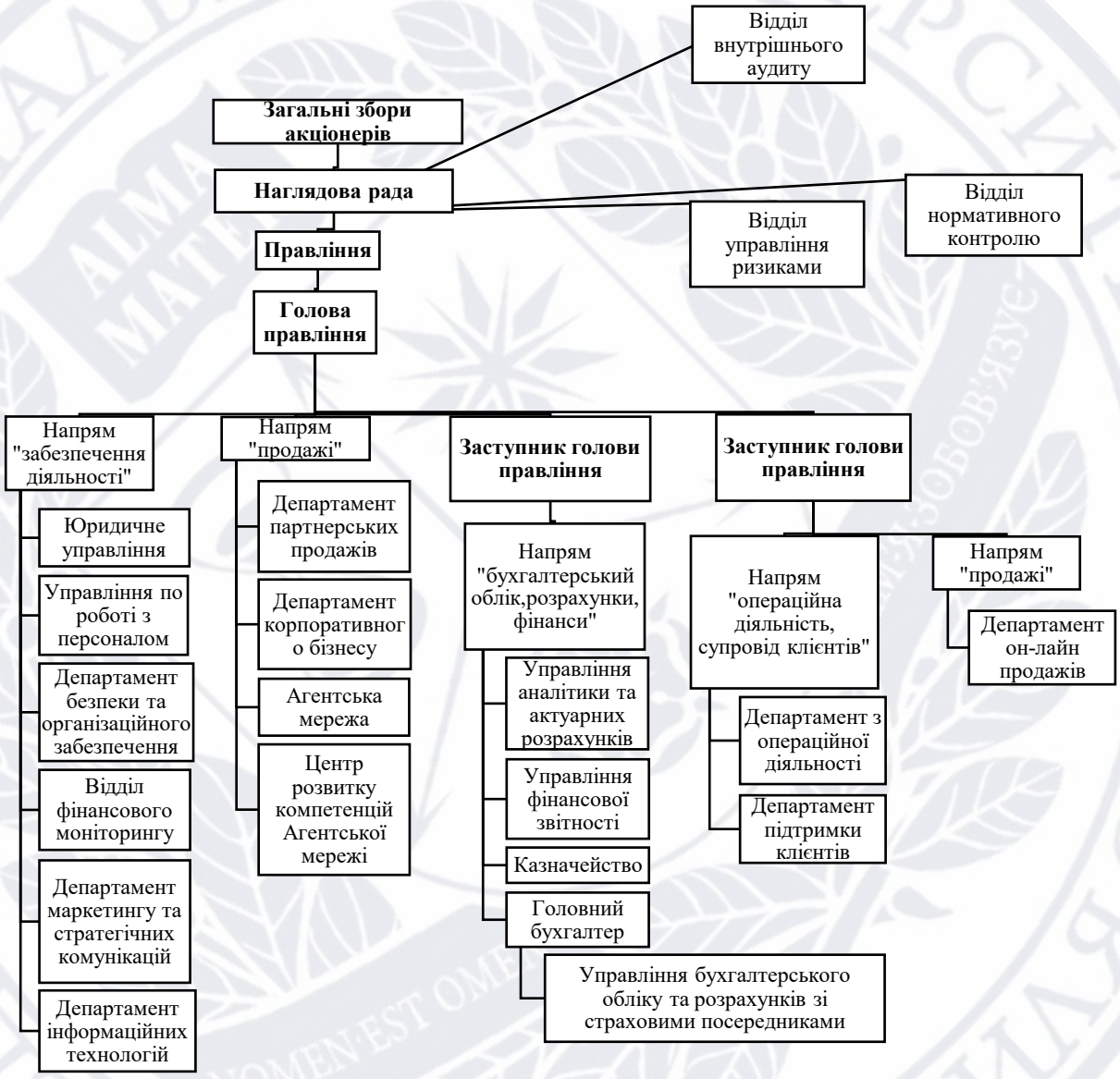


Рисунок 2.1 – Гендерна структура керівних посад

Джерело: створено автором на основі [14]

В компанії працює 5% осіб з обмеженими можливостями від загальної кількості працівників.

Нижче наведено схему організаційної структури страхової групи ТАС (рис 2.2).



,

Рисунок 2.2 – Організаційна структура страхової групи ТАС

Джерело: створено автором на основі [14]

Зіставлення функцій різних відділів демонструє чітку структуру управління компанії. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання та відповідальність, що сприяє оптимізації робочих процесів.

АТ СГ "ТАС" використовується комплекс інструментів, таких як корпоративна мережа, системи управління документами, CRM-системи, відеоконференції, соціальні мережі компанії та мобільні додатки. Ці інструменти забезпечують ефективний обмін інформацією між співробітниками, взаємодію з клієнтами, а також сприяють прийняттю обґрунтованих рішень.

Компанія активно стежить за дотриманням норм безпеки на робочих місцях, регулярно оглядаючи офісні приміщення. АТ СГ «ТАС» надає своїм співробітникам можливість гнучкого графіка, зокрема, дистанційної роботи, забезпечуючи їх усім необхідним обладнанням. Крім того, всі працівники проходять регулярні навчання з безпеки пожежної охорони та охорони праці.

СГ «ТАС» є однією з провідних страхових компаній України, що має довготривалі зв'язки з партнерами та користується високою репутацією в галузі [13].

Таблиця 2.1 – Лідери ринку страховиків життя за преміями, 1 квартал 2024

№	Страховик	Премії 1 квартал 2023, тис грн	Премії 1 квартал 2024, тис грн
1	МЕТЛАЙФ	1 091 258	1 274 306
2	ТАС	258 973	330 024
3	УНІКА ЖИТТЯ	171 959	203 544
4	PZU УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	184 896	186 690
5	ARX LIFE	152 185	168 246

Джерело: створено автором на основі [13]]

Загальний обсяг виплат на ринку страхування життя за перші три місяці 2024 року склав близько 600 мільйонів гривень. П'ятірка лідерів цього

сегмента зосередила в своїх руках понад 80% цього обсягу, що становить приблизно 300 мільйонів гривень. Найбільш затребуваним продуктом серед клієнтів виявилося накопичувальне страхування, особливо реалізоване через посередників. Найменшу активність продемонстрували прямі продажі та страхування за колективними угодами через банки.

Для оцінки фінансового стану та динаміки розвитку розглянемо ключові фінансові показники діяльності компанії, такі як дохід, витрати, прибуток та активи за 2022 та 2023 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ключові фінансові показники АТ СГ «ТАС» у 2022-2023 рр.

Назва рядка	Код рядка	2022	2023
		тис грн	тис грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	305 063	316 414
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	227 857	242 772
Валовий прибуток	2090	77 206	73 642
Інші операційні доходи	2120	278 757	79 970
Адміністративні витрати	2130	24 453	44 765
Витрати на збут	2150	33 865	38 931
Інші операційні витрати	2180	6 427	7 017
Збиток	2195	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	201 845	189 663

Джерело: створено автором на основі [14]

Загалом, за результатами 2023 року можна зробити висновок про стабільний фінансовий стан компанії. Зростання виручки та сукупного доходу свідчать про позитивну динаміку розвитку бізнесу.

Станом на 31 грудня 2022 року Компанія мала обмеження щодо володіння активами на загальну суму 91 100 тис грн, з яких 39 000 тис грн у заставі/гарантії "АТ "ПРАВЕКС БАНК", 52 000 тис грн у заставі/гарантії Банку «Південний».

Протягом 2022-2023 років компанія успішно підтримувала безперебійну роботу та повністю виконувала всі взяті на себе зобов’язання перед клієнтами, продемонструвавши свою високу надійність. Зокрема:

– Компанія активно розвиває інструмент онлайн-виписки договорів страхування, який дозволяє клієнтам отримувати детальну інформацію про умови страхування в режимі реального часу. Метою є забезпечення максимальної зручності та прозорості для кожного клієнта.;

– Завдяки впровадженню сучасних інструментів Business Intelligence та візуалізації даних, керівництво компанії забезпечується оперативною та детальною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та підвищити ефективність бізнес-процесів.;

– Оновлений «Кабінет клієнта», який надає можливість самостійно керувати своїми договорами: переглядати детальну інформацію, вносити зміни, здійснювати платежі та розраховувати викупну суму. Цей інструмент не тільки підвищує ефективність компанії, але й робить взаємодію з клієнтами більш зручною та прозорою.

Компанія проводить дослідження щодо потенціалу застосування штучного інтелекту у своїх процесах[14].

СГ "ТАС" - це одна з провідних страхових компаній України, яка протягом багатьох років успішно працює на ринку. Компанія пропонує широкий спектр страхових продуктів для фізичних і юридичних осіб, а також активно розвиває нові напрямки бізнесу. Завдяки інноваційним технологіям та високому рівню сервісу, СГ "ТАС" завоювала довіру мільйонів клієнтів. Компанія постійно вдосконалює свої продукти та послуги, щоб відповідати мінливим потребам ринку, активно підтримує соціальні ініціативи, демонструючи свою відповідальність перед суспільством.

АТ СГ "ТАС" – це визнаний лідер українського страхового ринку, який вже багато років поспіль демонструє високий рівень стабільності, інноваційності та соціальної відповідальності. Компанія постійно

розвивається та задає нові тренди, забезпечуючи своїм клієнтам надійний захист та високу якість послуг.

2.2 Аналіз процесу мотивації праці у АТ СГ «ТАС»

Ефективна система мотивації є одним із ключових факторів успіху будь-якої компанії. Адже саме мотивовані співробітники є рушійною силою розвитку бізнесу. В АТ СГ «ТАС» використовують такі напрями мотивації:

Матеріальна мотивація:

Підвищений відсоток від продажів: Це класичний метод, який безпосередньо пов'язує доходи співробітника з його результатами. Для АТ СГ "ТАС" це може означати:

– Диференційовані ставки відсотків залежно від виду страховки або складності угоди.

– Бонуси за перевищення планового обсягу продажів.

– Конкурси між менеджерами з продажу з цінними призами.

Премії та бонуси:

– Квартальні або річні премії за досягнення командних цілей.

– Бонуси за залучення нових клієнтів.

– Премії за успішне вирішення складних страхових випадків.

Оплата навчання:

– Оплата курсів з підвищення кваліфікації у сфері страхування.

Оплата поїздок:

– Повна або часткова оплата участі у профільних конференціях та семінарах.

– Організація корпоративних виїздів для відзначення успіхів.

Участь у капіталі компанії:

– Надання співробітникам можливості придбати акції компанії за пільговими умовами.

Нематеріальна мотивація:

Кар'єрне зростання:

– Створення чітких кар'єрних шляхів для співробітників.

– Регулярна оцінка потенціалу та надання можливостей для розвитку.

– Менторські програми для передачі досвіду від досвідчених співробітників до новачків.

Визнання досягнень:

– Публічна похвала на загальних зборах або в корпоративному журналі.

– Вручення подарунків або грамот.

– Розвиток талантів:

– Підтримка ініціатив співробітників.

Гнучкий графік роботи:

- Можливість працювати віддалено або мати гнучкий графік для співробітників з дітьми або інших категорій.

Компанія цінує своїх працівників і розуміє, що їх мотивація є ключовим фактором успіху. Саме тому була розроблена система преміювання, яка дозволяє кожному співробітнику відчути свою важливість і бачити прямий зв'язок між своїми зусиллями та винагородою.

Щодо правил розрахунку, встановлення та виплати преміальної частини: Премія розраховується Головним офісом, затверджується Правлінням Компанії. У випадку недотримання затвердженим і діючим по компанії нормативним документам, Правління Компанії приймає рішення не нараховувати або нараховувати не в повному обсязі преміювання, по всіх працівниках служби підтримки.

Премія розраховується окремо для:

– керівника служби підтримки (персональна премія);

– спеціалістів служби підтримки (фонд премій);

– водіїв (фонд премій);

– технічних працівників (фонд премій).

Преміальна частина оплати праці не може виконувати роль:

– коригувального інструменту до фіксованої оплати праці;

– заохочення за досягнені результати за межами компанії (наприклад спорт, культура, мистецтво).

Частина премії працівників служби підтримки, яка залежить від виконання ключових показників ефективності (КПІ), розподіляється між працівниками пропорційно окладам, у разі їх перевищення нормативно-затверджених окладів, до розрахунку береться верхня межа виделки нормативно-затверджених окладів по кожній із категорій посад.

Виплата премій співробітникам проводиться щомісяця за попередній звітний місяць після їх затвердження, якщо інше не передбачене положенням про преміювання.

Виплата преміювання здійснюється лише для тих працівників, які на момент затвердження преміювання перебували у штаті Компанії.

У разі невиконання працівниками служби підтримки вимог, встановлених внутрішніми документами компанії, Правління має право прийняти рішення про повну або часткову відмову від виплати премій. Розмір премії для співробітників служби підтримки розраховується на основі ключових показників ефективності (КПІ), які включають назву, питому вагу та норматив. При розрахунку премії враховуються фактичні оклади працівників, але не більше максимального розміру окладу, встановленого для кожної категорії посад. КПІ та їх нормативи затверджуються Правлінням компанії щокварталу.

Враховується фактичне виконання затверджених нормативів (ключових показників ефективності – далі за текстом КПІ). Позначаються оптимальна і критична межі від заданих нормативів (у відсотковому співвідношенні до ключових нормативів) – «+/-20%». Виконання кожного КПІ визначається в залежності від зміни показника: показники типу «Чим вище значення фактичного виконання показника порівняно з нормативом, тим краще» (наприклад, «% договорів без помилок від загальної кількості договорів, які були перевірені») Виконання КПІ розраховується за формулою (2.1):

$$\text{Виконання КПІ} = \frac{\text{Фактичне значення виконання показника}}{\text{Нормативне значення виконання показника}} \qquad (2.1)$$

На ключові показники ефективності впливають фактичне виконання показників та система нарахування оплати (таблиця 2.3).

Показники типу «Чим нижче значення фактичного виконання показника, порівняно з нормативом, тим краще» (наприклад, «середній термін від дати підписання договору до дати внесення в систему»). Виконання КПІ розраховується за формулою (2.2):

$$\text{Виконання КПІ} = \frac{\text{Нормативне значення виконання показника}}{\text{Фактичне значення виконання показника}} \qquad (2.2)$$

Таблиця 2.3 – Ключові показники ефективності

Фактичне виконання показника	Виконання КПІ, в %	Принцип нарахування премії	Розрахунок
Вище максимальної границі (включно)	≥120%	Премія нараховується як «Оклад × Питома вага × 1.2»	Оклад × Питома вага × 1.2
В межах між нормативом та максимальною границею	100.01% - 119.99%	Премія нараховується пропорційно виконаним КПІ	Оклад × Питома вага * % виконання КПІ
Дорівнює нормативу	1	Премія нараховується як «Оклад × Питома вага»	Оклад × Питома вага
В межах між мінімальною границею та нормативом	80.00% - 99.99%	Премія нараховується пропорційно виконаним КПІ	Оклад × Питома вага × % виконання КПІ
Менше мінімальної границі	≤79.99%	Премія не нараховується	-

Джерело: створено автором

Для преміювання Керівника та спеціалістів служби підтримки використовують персональний підхід. Розрахунок їх премії здійснюється від окладу керівника служби підтримки та спеціалістів.

Для преміювання водія служби підтримки регіонального підрозділу розрахунок здійснюється від суми окладів водіїв.

Як висновок, дана система преміювання є кроком до підвищення результативності та економічності страхового бізнесу через заохочення персоналу Компанії. Вона враховує не лише індивідуальну результативність працівників, але й досягнення всього колективу. Базуючись на прозорості, справедливості та однозначності критеріїв система преміювання спонукає працівників ефективно працювати, розуміючи, що результати будуть справедливо оцінені.

2.3 Дослідження рівня трудової мотивації на підприємстві

Моніторинг та оцінка ефективності програми є невід’ємною частиною будь-якого мотиваційного проекту. Це дозволяє визначити, наскільки ефективні обрані заходи, і внести необхідні корективи. В теперішніх умовах моніторинг слід проводити частіше, щоб своєчасно реагувати на зміни.

Розглянемо результати опитування Центру продажу Вінниця-2 Страхової групи «ТАС» щодо ефективності мотиваційної програми (табл. 2.4).

Мета дослідження полягала в тому, щоб комплексно оцінити ефективність діючої мотиваційної програми в Центрі продажу Вінниця-2 Страхової групи "ТАС". Дослідження було спрямоване на виявлення як сильних сторін програми, які сприяють досягненню поставлених цілей, так і її слабких місць, які можуть обмежувати мотивацію співробітників та їхню продуктивність. Крім того, важливим завданням було отримання прямого зворотного зв'язку від самих співробітників щодо їхнього задоволення існуючою системою мотивації, а також їхніх пропозицій щодо її вдосконалення.

Для проведення дослідження була сформована вибірка, яка включала п'ять співробітників Центру продажу Вінниця-2. До складу вибірки увійшли: керівник центру продажів, бухгалтер, та три агенти з продажів, які є основними учасниками програми.

Отримані в ході опитування дані дозволили оцінити ефективність мотиваційної програми в конкретному підрозділі компанії.

Таблиця 2.4 – Результати опитування щодо задоволеності мотиваційною програмою

Вік	Загальна задоволеність	Кількість співробітників	Найбільш популярні елементи мотивації	Основні пропозиції для покращення
30-39	Висока (4-5)	2	Бонуси, премії, гнучкий графік, визнання досягнень	Більше комунікацій, індивідуальний підхід до розвитку
30-39	Середня (3)	1	Бонуси, премії, гнучкий графік, оплата відпочинку, корпоративи, соц. пакет	Більше корпоративів, чітка стратегія кар'єрного розвитку
50-59	Висока (4-5)	1	Бонуси, премії, соц. пакет	Більше довіри, більше бонусів і премій
50-59	Середня (3)	1	Премії, гнучкий графік, соц. пакет	Тренінги, майстер-класи, індивідуальний підхід
60+	Середня (4)	1	Комісії, бонуси, премії, гнучкий графік, соц. пакет, підвищення % від продажів	Заохочення за досягнення, додаткові відпустки, частіше залучати співробітників до обговорення...

Джерело: створено автором на основі результатів опитування працівників Центру продажу Вінниця-2

Результати опитування серед співробітників різних вікових груп демонструють високий рівень задоволеності існуючою мотиваційною програмою, особливо серед молоді (30-39 років). Найбільш популярними елементами мотивації є бонуси, премії, гнучкий графік, визнання досягнень та

соціальний пакет (рис. 2.3). Молодші співробітники також позитивно оцінюють оплату відпусток та корпоративні заходи. Старші колеги (50-59 років та 60+) більше зосереджені на фінансових стимулах (бонусах, преміях) та соціальному пакеті.

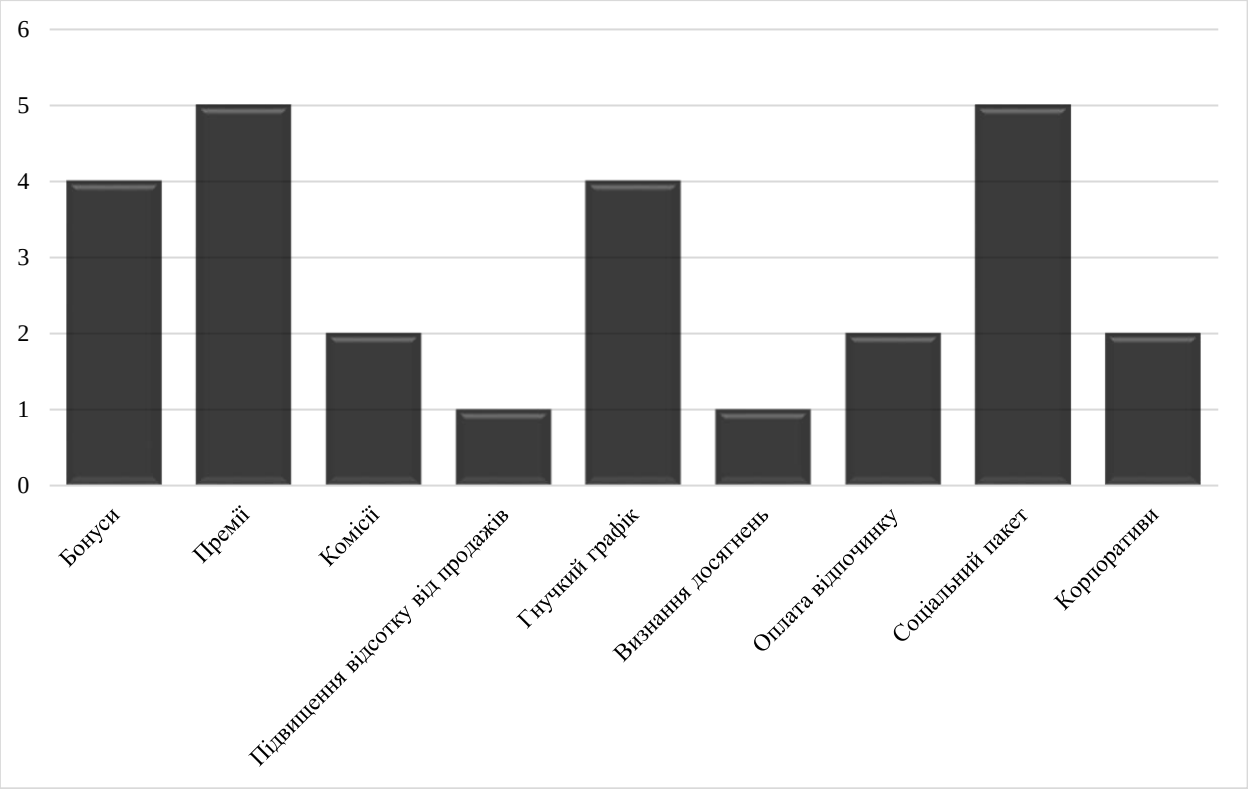


Рисунок 2.3 – Вагомість різних мотиваційних факторів за оцінками працівників Центру продажу Вінниця-2 АТ СГ «ТАС»

Джерело: створено автором на основі результатів опитування

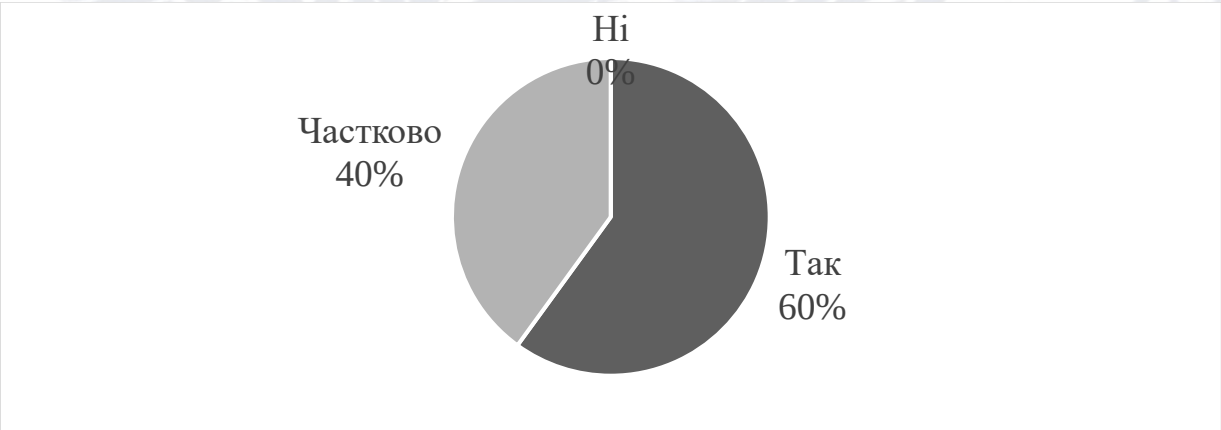


Рисунок 2.4 – Рівень задоволеності графіком та умовами праці співробітників Центру продажу Вінниця-2

Джерело: створено автором на основі результатів опитування працівників Центру продажу Вінниця-2

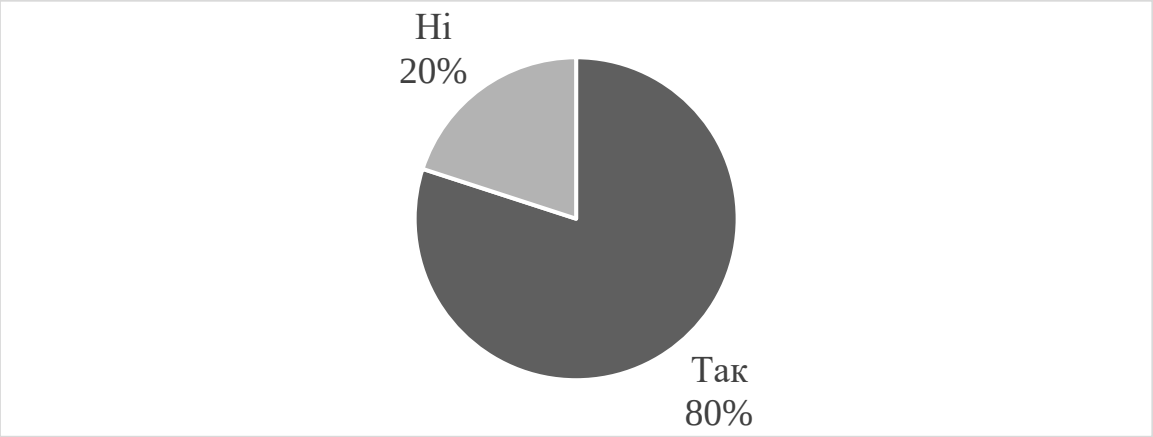


Рисунок 2.5 – Задоволеність рівнем комісій за продаж страхових продуктів

Джерело: створено автором на основі результатів опитування

Опитування показало, що більшість співробітників задоволені своїм робочим графіком та умовами праці, що свідчить про ефективність поточної кадрової політики компанії. Однак, є й ті, хто висловив незадоволення або часткове задоволення, що вказує на необхідність детальнішого аналізу ситуації та впровадження заходів для покращення робочого середовища. Такий розподіл відповідей свідчить про те, що хоча компанія досягла певних успіхів у створенні комфортного робочого середовища, все ж є аспекти, які потребують доопрацювання для забезпечення повного задоволення всіх співробітників.

Також, результати свідчать про високу ефективність фінансової мотивації, зокрема системи комісій. Більшість співробітників задоволені рівнем свого доходу, що свідчить про адекватність встановлених тарифів і прозорості розрахунків. Це вказує на те, що компанія успішно впровадила систему матеріального стимулювання, яка мотивує співробітників до досягнення кращих результатів.

Крім того, опитування показало, що компанія досягла значних успіхів у забезпеченні прозорої комунікації щодо цілей та критеріїв оцінки результатів

праці. Більшість співробітників чітко розуміють свої завдання і очікування від них, що сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволеності персоналу.

Однак, незважаючи на загалом позитивну оцінку робочого середовища, опитування виявило потребу в додаткових заходах психологічної підтримки. Частина співробітників відчуває необхідність у більш активній підтримці, особливо в умовах підвищених навантажень або стресових ситуацій. Це свідчить про те, що компанії варто звернути увагу на створення більш сприятливого психологічного клімату в колективі.

Крім того, аналіз результатів опитування виявив окремі аспекти, які потребують уточнення та вдосконалення. Зокрема, це стосується комунікації щодо деяких специфічних завдань та процедур, а також можливостей для подальшого професійного розвитку. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації внутрішніх комунікацій та розробки програм розвитку персоналу.

Умови невизначеності, такі як війна, економічна криза, політична нестабільність чи пандемія, суттєво впливають на сприйняття співробітниками різних елементів мотивації. В таких ситуаціях спостерігається зростання важливості матеріальної мотивації. Люди прагнуть до більшої фінансової стабільності та соціальних гарантій, тому такі елементи, як премії, підвищення відсотку від продажів та соціальний пакет, стають особливо цінними. Водночас, ефективність нематеріальної мотивації, такої як визнання досягнень чи корпоративи, може знижуватися. Співробітники більше зосереджуються на вирішенні повсякденних проблем і менше звертають увагу на довгострокові перспективи. Варто також враховувати, що реакція кожного співробітника на невизначеність індивідуальна. Деякі можуть стати більш працелюбними, прагнучі забезпечити собі стабільність, в той час як інші можуть втратити мотивацію.

Проаналізуємо рівень заробітної плати працівників Центру продажу Вінниця-2 страхової групи ТАС (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Зміна середньої заробітної плати працівників Центру продажу Вінниця-2 страхової групи ТАС в період з 2018 по 2022 роки

Рік	Середньорічна заробітна плата (приблизно, грн.)	Зміна від попереднього року (%)	Примітки
2018	12000	-	
2019	13500	+12,5%	Зростання пов'язане з індексацією зарплат та преміями за результатами роботи
2020	14200	+5,2%	Незначне зростання через економічну нестабільність
2021	15800	+11,3%	Значне зростання пов'язане з підвищенням мінімальної зарплати та розширенням соціальних пакетів
2022	17500	+10,7%	Продовження тенденції зростання, незважаючи на економічні виклики

Джерело: складено автором на основі аналізу даних компанії

Наведена таблиця наочно демонструє тенденцію зростання середньої заробітної плати в компанії АТ СГ "ТАС" протягом кількох років. Цей показник є важливим індикатором не лише фінансового благополуччя працівників, а й загальної ефективності діяльності компанії та стану економіки країни в цілому.

Динаміка зміни заробітної плати в АТ СГ "ТАС" тісно пов'язана з загальною економічною ситуацією в країні. Так, у 2020 році, році, що ознаменувався пандемією COVID-19 та пов'язаною з нею економічною нестабільністю, спостерігалося незначне зростання заробітної плати. Це може пояснюватися тим, що багато компаній, у тому числі й АТ СГ "ТАС", змушені були скоротити витрати, що, відповідно, обмежило можливості для підвищення заробітної плати працівників.

Проте, незважаючи на економічні виклики, у 2021 та 2022 роках спостерігається стійка тенденція до зростання середньої заробітної плати. Цей факт свідчить про те, що компанія докладає зусиль для підтримки рівня життя

своїх працівників, а також про загальну тенденцію до підвищення заробітної плати в економіці країни.

Для забезпечення стійкого зростання заробітної плати в умовах невизначеності, компанії необхідно поєднувати різноманітні інструменти мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні. При цьому важливо регулярно оцінювати ефективність кожного інструменту і вносити необхідні корективи в систему мотивації.

Розглянемо детальніше кожен з методів мотивації, які використовують в АТ СГ "ТАС" та оцінимо їх ефективність в сучасних умовах.

Таблиця 2.6 – Порівняльна оцінка ефективності різних типів мотивації в АТ СГ "ТАС"

Категорія мотивації	Інструменти мотивації	Приклади реалізації в АТ СГ "ТАС"	Оцінка ефективності за 5-баловою шкалою та обґрунтування
Матеріальна мотивація	Підвищений відсоток від продажів	Системи бонусів за кожну угоду, що перевищує середній показник відділу.	4 Висока кореляція між розміром бонусів та обсягом продажів. Співробітники демонструють більшу зацікавленість у укладенні нових угод.
	Премії та бонуси	Премії за досягнення квартальних планів.	3 Спостерігається зростання продуктивності, але не всі співробітники однаково мотивовані преміями.
	Оплата навчання	Організація корпоративного навчання, оплата участі в міжнародних конференціях.	4 Зростання рівня кваліфікації співробітників, підвищення їхньої задоволеності роботою.
	Оплата поїздок	Оплата поїздок на відпочинок, організація корпоративних виїздів за результатами року.	3 Ефективність залежить від тематики заходів та їхньої відповідності потребам співробітників
	Акції компанії	Програма придбання акцій компанії співробітниками зі знижкою.	2 Низька зацікавленість співробітників, недостатня інформаційна підтримка програми.

Продовження табл. 2.6

Категорія мотивації	Інструменти мотивації	Приклади реалізації в АТ СГ "ТАС"	Оцінка ефективності за 5-баловою шкалою та обґрунтування
Нематеріальна мотивація	Кар'єрний ріст	Кар’єрний план для кожного співробітника, проведення регулярних оцінок потенціалу.	4 Зростання мотивації до розвитку, зниження плинності кадрів.
	Визнання досягнень	Публікація імен кращих співробітників на корпоративному сайті, вручення почесних грамот на загальних зборах.	3 Співробітники позитивно відгукуються про публічне визнання, але ефективність залежить від регулярності проведення таких заходів.
	Розвиток талантів	Проведення внутрішніх заходів за інтересами.	3 Сприяє підвищенню креативності та залученості співробітників, але не завжди призводить до безпосереднього збільшення продуктивності.
	Гнучкий графік роботи	Можливість працювати віддалено один день на тиждень, гнучкий початок робочого дня.	4 Підвищення задоволеності співробітників, поліпшення балансу між роботою та особистим життям.

Джерело: створено автором на основі результатів опитування працівників Центру продажу Вінниця-2

Проаналізувавши дану таблицю мотивації, та дані про динаміку середньої заробітної плати в АТ СГ "ТАС", можна виявити наступні взаємозв'язки.

По-перше, ефективна система матеріальної мотивації, зокрема такі інструменти, як "Підвищений відсоток від продажів" та "Премії за досягнення квартальних планів", як правило, призводить до підвищення продуктивності працівників. Це, в свою чергу, сприяє покращенню фінансових результатів компанії. Досвід багатьох компаній свідчить, що такі механізми мотивації є ефективними інструментами для стимулювання працівників до досягнення кращих результатів.

По-друге, нематеріальна мотивація, хоча і не має такого прямого впливу на фінансові показники, як матеріальна, відіграє важливу роль у довгостроковій перспективі. Інструменти нематеріальної мотивації, такі як "Кар'єрний ріст" та "Розвиток талантів", сприяють підвищенню лояльності працівників до компанії, зниженню плинності кадрів та, як наслідок, підвищенню загальної ефективності роботи.

У контексті умов невизначеності, ефективна система мотивації стає ще більш важливою. В період економічної нестабільності, коли можливості для підвищення заробітної плати можуть бути обмежені, саме нефінансові стимули можуть допомогти зберегти мотивацію працівників та забезпечити стабільність бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Другий розділ присвячений дослідженню організаційної структури АТ "СГ "ТАС", яке займає одне з лідируючих місць на українському страховому ринку.

Компанія має чітку багаторівневу структуру управління, що дозволяє ефективно координувати роботу великого штату співробітників та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів по всій території країни.

Оцінка фінансових показників за 2023 рік засвідчила збільшення обсягів продажів та загального доходу компанії. Це свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства.

Цінуючи вклад кожного співробітника, компанія впровадила систему винагород, яка має на меті стимулювати працівників до досягнення високих результатів та підкреслити важливість їхнього внеску в загальну справу.

Аналіз системи преміювання свідчить про її ефективність у стимулюванні працівників до досягнення кращих результатів та оптимізації витрат в страховому бізнесі. Завдяки врахуванню як індивідуальних досягнень, так і успіхів команди, система сприяє підвищенню загальної продуктивності. Прозорі та зрозумілі критерії оцінки мотивують працівників до ефективної роботи, оскільки вони впевнені в об'єктивності оцінювання їхніх результатів.

Для оцінки ефективності мотиваційної програми відділу продажів Вінниця-2 Страхової групи "ТАС" було проведено опитування серед співробітників, яке дозволило отримати прямий зворотній зв'язок щодо їхньої задоволеності існуючою системою.

Дослідження свідчать, що під час криз та періодів невизначеності пріоритети працівників зазнають суттєвих змін. Матеріальні стимули, такі як премії та соціальні гарантії, набувають більшої ваги, оскільки люди прагнуть забезпечити собі фінансову стабільність. Ефективність нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, може знижуватися в умовах підвищеної тривожності та нестабільності.

Крім того, результати опитування свідчать про значні досягнення компанії у встановленні відкритих та зрозумілих комунікацій стосовно цілей і критеріїв оцінювання працівників.

Незважаючи на загальне задоволення робочими умовами, опитування виявило, що співробітники потребують додаткових заходів для підтримки психологічного благополуччя.

Отже, у складні економічні часи, коли можливості для матеріального заохочення обмежені, саме нефінансові стимули стають ключовим фактором збереження мотивації працівників та стабільності бізнесу.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АДАПТАЦІЇ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ

3.1. Розробка системи мотивації працівників АТ СГ "ТАС" на основі ключових показників ефективності KPI

Хоча системи мотивації персоналу мають багату історію, сучасні реалії, такі як пандемія та війна, вимагають їх постійного оновлення. Дистанційний формат роботи та загальна нестабільність внесли корективи в традиційні підходи до стимулювання працівників. Тому бізнес сьогодні шукає нові, більш гнучкі та ефективні способи мотивувати персонал, які відповідатимуть викликам сьогодення.

У сучасному конкурентному середовищі страхового ринку, мотивація страхових агентів є ключовим фактором, який безпосередньо впливає на обсяги продажів та фінансові результати компанії, зокрема, АТ СГ "ТАС".

Робота страхового агента вимагає не лише глибоких знань у сфері страхування, а й розвинених комунікативних навичок та вміння будувати довгострокові відносини з клієнтами. Для підтримки високого рівня мотивації агентів компанія повинна створювати умови для їхнього професійного зростання та особистого розвитку.

У непростих умовах, з якими стикається український ринок, особливо важливо мати команду, яка не просто працює, а й відчуває свою причетність до спільного успіху. Мотивовані співробітники АТ Страхова група "ТАС" – це не просто виконавці завдань, а партнери, які впевнено рухаються до спільних цілей компанії. Їхня ініціативність, здатність адаптуватися до змін та орієнтація на клієнта є запорукою стабільності та розвитку бізнесу. Інвестуючи в мотивацію співробітників, компанія не лише підвищує їхню продуктивність, але й зміцнює довіру до компанії та її цінностей.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу необхідно постійно відстежувати та оцінювати зміни в ієрархії та індивідуальних мотиваторах працівників, які формуються під впливом таких факторів [15]:

Зміни поколінь. Якщо для співробітників, які почали свою кар'єру у 90-х, пріоритетом була стабільність та матеріальне забезпечення, то сучасна молодь більше орієнтована на саморозвиток та реалізацію свого потенціалу. Ці зміни суттєво вплинули на очікування працівників щодо умов праці та корпоративної культури.

Кар’єрне зростання. Управління людськими ресурсами передбачає розуміння того, що професійний шлях кожного співробітника – це динамічний процес, який проходить через кілька етапів. Кожен з цих етапів характеризується своїми особливостями та потребами.

1. Початковий етап (до 25 років): Цей період часто пов'язаний з пошуком свого місця на ринку праці. Молоді фахівці експериментують з різними видами діяльності, набувають першого досвіду та формують професійні амбіції.

2. Етап становлення (25-30 років): На цьому етапі відбувається активне оволодіння професією, підвищення кваліфікації та закріплення на обраному напрямку. Молоді спеціалісти прагнуть досягти фінансової стабільності та визнання.

3. Період розквіту (30-45 років): Це час максимальної професійної активності та реалізації. Співробітники прагнуть досягти високих результатів, зайняти лідерські позиції та реалізувати свій потенціал.

4. Етап досвіду (45-60 років): На цьому етапі накопичений досвід та знання стають цінним ресурсом для компанії. Досвідчені фахівці часто беруть на себе роль менторів, передаючи свої знання молодим колегам.

5. Перехідний етап (60-65 років): Наближаючись до пенсійного віку, багато співробітників відчувають зміну пріоритетів та можуть стикатися з професійною кризою.

Рівень розвитку організаційної культури. Ефективність мотивації співробітників безпосередньо залежить від організаційної культури компанії. Адже саме культура формує у працівників спільну систему цінностей, переконань та очікувань, які впливають на їхню залученість та прагнення досягати результатів.

Ключові показники ефективності (KPI) – це універсальний інструмент, який дозволяє оцінювати результати роботи як всієї компанії, так і окремих її підрозділів чи співробітників. Головна умова ефективного використання KPI – це можливість їх точного вимірювання. Для побудови системи мотивації на основі KPI необхідно чітко визначити кожен показник, встановити досяжні цілі та враховувати специфіку різних підрозділів.

Таблиця 3.1 – Матриця стратегічних цілей та ключових показників ефективності АТ "СГ "ТАС"

Ціль	KPI
Зміцнення лідерських позицій на страховому ринку України	Ринкова частка
	Кількість нових клієнтів
	Обсяг зібраних премій
Розширення спектру страхових продуктів і послуг	Кількість нових продуктів, запущених на ринок
	Доля нових продуктів у загальному обсязі продажів
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (NPS)
	Середній час обробки звернення клієнтів
	Кількість позитивних відгуків про компанію
Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців	Рівень плинності кадрів
	Кількість співробітників, які пройшли навчання
	Середній стаж роботи співробітників
Підвищення фінансової стійкості	Рентабельність власного капіталу (ROE)
	Коефіцієнт платоспроможності
	Обсяг страхових резервів
Розширення географії діяльності	Кількість нових регіонів присутності
	Обсяг продажів у нових регіонах

Продовження таблиці 3.1

Ціль	KPI
Цифрова трансформація	Частка клієнтів, які користуються онлайн-сервісами
	Кількість мобільних застосунків, запущених на ринок
Соціальна відповідальність	Сума благодійних внесків
	Кількість соціальних проектів, в яких бере участь компанія
Збільшення обсягу продажів страхових продуктів	Обсяг зібраних премій
	Середній чек
Зниження витрат	Відношення загальних витрат до загального доходу
	Витрати на одного співробітника
Скорочення термінів оформлення та виплати страхових відшкодувань	Середній час розгляду страхового випадку
	Відсоток своєчасно виплачених страхових відшкодувань
Збільшення кількості задоволених клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (NPS)

Джерело: створено автором

Наведена таблиця ключових показників ефективності (KPI) демонструє комплексний підхід до оцінки результатів діяльності страхової компанії та її руху до стратегічних цілей. Вибір саме цих показників спрямований на забезпечення збалансованого розвитку компанії, що поєднує фінансові результати, задоволеність клієнтів, розвиток персоналу та соціальну відповідальність.

Система KPI не лише дозволяє оцінити ефективність роботи компанії, але й слугує потужним інструментом мотивації співробітників. Чітко визначені цілі, вимірювані KPI, допомагають кожному співробітнику розуміти свій внесок у загальний успіх компанії. Прив'язка частини винагороди до досягнення KPI стимулює працівників до більш ефективної роботи та підвищує їхню залученість. Крім того, система KPI сприяє розвитку

професійних навичок співробітників, формуванню позитивного корпоративного духу та підвищенню лояльності до компанії. Показники, пов'язані з цифровою трансформацією та соціальною відповідальністю, демонструють співробітникам, що компанія розвивається і відповідає сучасним викликам.

Важливою умовою ефективності системи KPI є її прозорість, регулярний зворотній зв'язок з працівниками та гнучкість, що дозволяє адаптуватися до змін ринку та внутрішніх умов компанії. Завдяки впровадженню та постійному вдосконаленню системи KPI, страхова компанія зможе не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й створити сильну, згуртовану команду, яка прагне до досягнення спільних цілей.

Описані вище стратегічні цілі компанії ефективно реалізуються за допомогою системи KPI. Наведена детальна таблиця KPI для центру продажів Вінниця-2 дозволяє оцінити поточний стан справ, відстежувати прогрес у досягненні цілей та виміряти ефективність роботи як окремих співробітників, так і всього центру. Кожен KPI тісно пов'язаний з відповідною стратегічною ціллю. Така система є основою для побудови мотивації персоналу, оскільки дозволяє визначити пріоритети, встановити чіткі цілі, оцінити ефективність та розробити систему преміювання.

Таблиця 3.2 – Матриця ключових показників ефективності для співробітників відділу продажів

Посада	KPI	Опис	Джерело даних для вимірювання
Керівник центру продажів	Виконання плану продажів центру	Відсоток виконання встановленого плану продажів за місяць/квартал/рік	Звіт про продажі
	Рівень задоволеності клієнтів	Результати опитувань клієнтів, кількість скарг	Опитування, аналіз відгуків
	Оборот на одного співробітника	Сума продажів, поділена на кількість співробітників	Звіт про продажі, штатний розпис

Продовження таблиці 3.2

Керівник центру продажів	Рівень плинності кадрів	Відсоток співробітників, які звільнилися за певний період	Штатний розпис, звіти про кадрові зміни
	Ефективність навчання персоналу	Зростання продажів після навчання, оцінка знань співробітників	Тестування, звіти про продажі
Агенти з продажів	Кількість укладених договорів	Загальна кількість укладених договорів за період	CRM-система
	Середній чек	Середня сума одного договору	Звіт про продажі
	Кількість нових клієнтів	Кількість залучених нових клієнтів за період	CRM-система
	Відсоток виконання плану продажів	Відсоток виконання індивідуального плану продажів	Звіт про продажі
	Рівень відмов клієнтів	Відсоток клієнтів, які відмовилися від продовження договору	CRM-система
Бухгалтер	Точність і своєчасність подання звітності	Відсутність помилок у звітності, своєчасне подання звітів	Внутрішні аудити, звіти про подання звітності
	Ефективність ведення обліку	Швидкість обробки документів, відсутність затримок у платежах	Аналіз обробки документів, банківські виписки
	Економія витрат	Відсоток економії витрат на ведення обліку	Порівняння витрат з попередніми періодами

Джерело: створено автором

Давайте тепер більш детально розглянемо, як конкретні KPI можуть бути пов'язані з різними видами винагороди для кожної посади в центрі продажів Вінниця-2.

Керівник центру продажів

– Виконання плану продажів: Крім базової зарплати, керівник може

отримувати премію, яка безпосередньо залежить від відсотка виконання плану. Додатково можна запровадити систему бонусів за перевищення планових показників на певний відсоток.

– Рівень задоволеності клієнтів: Премія може бути пов'язана з середнім балом задоволеності клієнтів, а також з відсутністю серйозних скарг.

– Оборот на одного співробітника: Премія може залежати від зростання цього показника порівняно з попереднім періодом.

– Рівень плинності кадрів: Бонус може бути нарахований за зниження рівня плинності кадрів нижче встановленого показника.

– Ефективність навчання персоналу: Премія може бути пов'язана з підвищенням середнього рівня знань співробітників після навчання, а також зі зростанням їхніх продажів.

Агенти з продажів

– Кількість укладених договорів, середній чек, кількість нових клієнтів: Прогресивна шкала відсотків від продажів, де розмір відсотка зростає зі збільшенням обсягу продажів або кількості залучених клієнтів.

– Відсоток виконання плану продажів: Бонуси за перевищення плану, участь у конкурсах з цінними призами (поїздки, гаджети тощо).

– Рівень відмов клієнтів: Зменшення розміру премії за перевищення встановленого порогу відмов.

Бухгалтер

– Точність і своєчасність подання звітності: Премія за безпомилкову та своєчасну звітність, можливість професійного розвитку (наприклад, оплата курсів підвищення кваліфікації).

– Ефективність ведення обліку: Премія за впровадження нових ефективних методів роботи, зниження витрат на ведення обліку.

– Економія витрат: Відсоток економії може бути включений до премії.

Додаткові елементи мотиваційної програми:

– Командні бонуси: За досягнення командних цілей (наприклад, загальний обсяг продажів центру) можна передбачити спільні премії для всієї

команди.

– Програми лояльності: Наприклад, накопичувальні бали за досягнення певних результатів, які потім можна обміняти на цінні призи.

– Кар'єрний ріст: Можливість просування по кар'єрній драбині для співробітників, які демонструють високі результати.

Приклад розрахунку премії для агента з продажів:

– Базова ставка: 10 000 грн.

– Відсоток від продажів: 3% від суми продажів, що перевищує плановий показник.

– Бонус за залучення нового клієнта: 500 грн за кожного нового клієнта.

Якщо агент виконав план продажів на 120% і залучив 10 нових клієнтів, його додаткова винагорода складе: (20% від планового обсягу продажів × 3%) + (10 клієнтів × 500 грн).

Проаналізувавши запропоновані варіанти мотивації, ми бачимо, що ключ до успішної системи – це тісний зв’язок між результатами роботи співробітника та його винагородою. Кожен співробітник, від керівника до агента з продажів, повинен чітко розуміти, як його дії впливають на загальний результат компанії і, відповідно, на його заробіток.

3.2. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Стратегічними напрямками удосконалення системи мотивації персоналу в АТ СГ "ТАС" є:

– Індивідуалізація мотивації

– Зв'язок мотивації з корпоративними цінностями

– Розвиток системи KPI-мотивації

– Залучення співробітників до розробки системи мотивації

– Використання сучасних технологій.

Розглянемо кожен пункт окремо та наведемо приклади.

Для ефективної мотивації співробітників необхідно перейти від загальних підходів до індивідуального. Кожна людина унікальна, зі своїми цілями, бажаннями та мотиваторами. Індивідуалізація мотивації дозволить створити більш персоналізований підхід до кожного співробітника, що, в свою чергу, підвищить його задоволеність роботою та продуктивність.

Перший крок до індивідуалізації – це глибоке розуміння потреб і очікувань кожного співробітника. Для цього необхідно проводити регулярні індивідуальні бесіди, під час яких можна визначити професійні цілі, сильні сторони та області для розвитку кожного співробітника. На основі отриманої інформації можна розробити персональний план розвитку, який включатиме конкретні цілі, терміни їх досягнення та необхідні ресурси. Важливо регулярно оновлювати ці плани, оскільки як особисті цілі співробітників, так і потреби компанії можуть змінюватися з часом.

Другий важливий аспект індивідуалізації – це формування індивідуальних пакетів винагород. Крім базового пакету, який включає фіксовану заробітну плату, соціальні виплати та інші стандартні елементи, необхідно розробити систему додаткових стимулів, які відповідатимуть індивідуальним потребам кожного співробітника. Це можуть бути як матеріальні стимули (наприклад, премії, бонуси), так і нематеріальні (можливості для навчання і розвитку, гнучкий графік роботи). Важливо надати співробітникам певну свободу вибору, дозволивши їм самим обирати ті елементи винагороди, які для них найбільш цінні.

Для того щоб система мотивації була дійсно ефективною, необхідно регулярно збирати зворотній зв'язок від співробітників. Це можна зробити за допомогою різних інструментів, таких як анкети, інтерв'ю або фокус-групи. Важливо забезпечити анонімність відповідей, щоб співробітники могли висловити свою думку без побоювань. Регулярні опитування дозволять відстежувати зміни в мотивації співробітників та своєчасно вносити необхідні корективи в систему мотивації.

Індивідуалізація мотивації – це складний і багатогранний процес, який вимагає значних зусиль з боку керівництва компанії. Однак, інвестиції в розвиток системи мотивації обов'язково окупляться підвищенням задоволеності співробітників, зростанням їхньої продуктивності та лояльності до компанії.

Аналізуючи надані дані, можна скласти такі пропозиції щодо індивідуальних пакетів винагород для кожного співробітника:

Співробітник 1 (30-39 років, висока задоволеність)

Базовий пакет: Фіксована заробітна плата, соціальний пакет, гнучкий графік.

Індивідуальні доповнення:

- Програма менторства: Співпраця з досвідченішим колегою для розвитку лідерських якостей та набуття нових навичок.
- Додаткові дні відпустки: За досягнення високих результатів або ювілеїв роботи в компанії.
- Можливість віддаленої роботи: Для досягнення балансу між роботою та особистим життям.

Нематеріальна мотивація: Публічне визнання досягнень на загальних зборах або в корпоративному журналі.

Співробітник 2 (30-39 років, середня задоволеність)

Базовий пакет: Фіксована заробітна плата, соціальний пакет, гнучкий графік.

Індивідуальні доповнення:

- Премія за досягнення конкретних цілей: Встановлення чітких KPI та виплата премії за їх досягнення.
- Оплата професійного розвитку: Компанія оплачує курси, тренінги або конференції, які відповідають професійним інтересам співробітника.
- Участь у корпоративних заходах: Організація тематичних вечорів, спортивних змагань або інших заходів, які відповідають інтересам співробітника.

Співробітник 3 (50-59 років, висока задоволеність)

Базовий пакет: Фіксована заробітна плата, соціальний пакет, медичне страхування.

Індивідуальні доповнення:

- Премія за досвід: Додаткові виплати за багаторічну віддану працю.
- Можливість консультування молодих фахівців: Передача досвіду та знань наступному поколінню.
- Гнучкий графік роботи: Для балансу між роботою та особистим життям.

Співробітник 4 (50-59 років, середня задоволеність)

Базовий пакет: Фіксована заробітна плата, соціальний пакет, медичне страхування.

Індивідуальні доповнення:

- Індивідуальний план розвитку: Створення плану, який допоможе співробітнику реалізувати свій потенціал і розвивати нові навички.
- Оплата професійних сертифікатів: Компанія оплачує отримання сертифікатів, які підвищать кваліфікацію співробітника.
- Можливість роботи над спеціальними проектами: Залучення до цікавих проектів, які дозволять співробітнику проявити свої таланти.

Співробітник 5 (60+, середня задоволеність)

Базовий пакет: Фіксована заробітна плата, соціальний пакет, додаткові дні відпустки.

Індивідуальні доповнення:

- Програма лояльності: Накопичувальна система балів за досягнення, які можна обміняти на цінні призи або додаткові дні відпустки.
- Можливість часткової віддаленої роботи: Для більшої гнучкості у плануванні робочого часу.
- Залучення до прийняття рішень: Запрошення співробітника до участі в обговоренні важливих питань, що стосуються його роботи.

Щоб створити згуртовану команду та досягти спільних цілей, компанії часто використовують систему мотивації, тісно пов'язану з їхніми корпоративними цінностями. Коли співробітники розуміють, що їхні особисті досягнення сприяють реалізації загальних цінностей компанії, вони відчувають більшу залученість до роботи, підвищується їхня лояльність та продуктивність.

Розглянемо на прикладі АТ СГ "ТАС". Припустимо, однією з ключових цінностей компанії є "Клієнт на першому місці". Для посилення цієї цінності через систему мотивації, можна впровадити бонуси за позитивні відгуки клієнтів, проводити конкурси на кращі кейси обслуговування та включити показники задоволеності клієнтів до системи оцінки ефективності співробітників.

Такі заходи стимулюють співробітників надавати клієнтам найвищий рівень сервісу, оскільки їхні особисті досягнення безпосередньо пов'язані з успіхом компанії.

Подібний підхід можна застосувати до інших корпоративних цінностей, таких як "Професіоналізм", "Командна робота" та "Інноваційність". Наприклад, для підтримки цінності "Професіоналізм" можна організувати тренінги, оплатити сертифікацію та включити показники професійного розвитку до системи оцінки.

Зв'язок мотивації з корпоративними цінностями приносить безліч переваг: підвищує залученість співробітників, зміцнює лояльність, покращує імідж компанії та сприяє створенню сильної корпоративної культури. Впровадження такої системи в АТ СГ "ТАС" дозволить не лише підвищити ефективність роботи, але й зміцнити позиції компанії на ринку.

Система KPI – це набір ключових показників, які допомагають компанії оцінити свої досягнення та ефективність роботи співробітників. Для АТ СГ "ТАС" впровадження такої системи дозволить підвищити продуктивність, покращити прийняття управлінських рішень та досягти стратегічних цілей.

Наприклад, для збільшення продажів автострахування можна встановити KPI, які вимірюють кількість укладених договорів, середню суму договору, кількість нових клієнтів та рівень лояльності. Поступово розвиваючи систему KPI, компанія зможе більш точно оцінювати свою діяльність, мотивувати співробітників та ефективніше досягати поставлених цілей.

Залучення співробітників до розробки системи мотивації є ключовим фактором її успіху. Коли люди безпосередньо беруть участь у створенні системи, яка їх стосується, вони відчувають більшу залученість та відповідальність за її результати. Це, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію та лояльність до компанії.

В АТ СГ "ТАС" для залучення співробітників можна використовувати різноманітні інструменти, такі як фокус-групи, опитування, робочі групи та брейнстормінги. Це дозволить зібрати детальну інформацію про очікування та потреби співробітників різних категорій, а також отримати нові, креативні ідеї. Наприклад, можна створити робочу групу з молодих співробітників для розробки системи мотивації, яка відповідатиме їхнім інтересам та потребам у розвитку.

Залучаючи співробітників до процесу, компанія отримує ряд переваг: по-перше, система мотивації буде більш ефективною, оскільки вона буде розроблена з урахуванням реальних потреб і очікувань людей; по-друге, це сприяє створенню більш відкритої та довірливої атмосфери в колективі; по-третє, підвищує залученість і лояльність співробітників.

Таким чином, залучення співробітників до розробки системи мотивації – це не просто рекомендація, а необхідний крок для будь-якої компанії, яка прагне досягти високих результатів і побудувати сильну корпоративну культуру.

Виходячи з наданих даних про опитаних співробітників, можна запропонувати такі форми залучення:

Фокус-групи та опитування:

- Провести фокус-групи з представниками різних вікових категорій та рівнів.
- Розробити детальні анкети, які дозволять зібрати інформацію про очікування співробітників від системи мотивації, їхні пропозиції щодо покращення існуючої системи та пріоритетні для них елементи мотивації.
- На основі отриманих даних можна скласти більш детальний портрет співробітника кожної вікової групи та розробити індивідуальні пропозиції.

Робочі групи:

- Створити робочі групи з представників різних підрозділів компанії для розробки конкретних елементів системи мотивації. Наприклад, можна створити робочу групу з молодих співробітників для розробки системи мотивації для цієї категорії, або робочу групу з досвідчених фахівців для розробки системи мотивації для лідерів.

Брейнсторминг:

- Провести брейнсторминг-сесії для генерації нових ідей щодо мотивації. Цей метод дозволить отримати широкий спектр пропозицій та виявити нестандартні рішення.

Конкурси на кращі ідеї:

- Організувати конкурс на кращу ідею щодо вдосконалення системи мотивації. Переможці конкурсу можуть бути нагороджені цінними призами або їхні ідеї можуть бути реалізовані в першу чергу.

Сучасні технології стали невід'ємною частиною бізнесу, особливо в сфері фінансових послуг. АТ Страхова група "ТАС" активно використовує інновації для покращення своїх послуг та підвищення ефективності роботи.

Компанія активно цифровізує свої процеси, автоматизуючи рутинні завдання та впроваджуючи системи електронного документообігу. Це дозволяє звільнити співробітників для більш творчих завдань та прискорити обробку інформації. Крім того, "ТАС" використовує дані про клієнтів для розробки персоналізованих пропозицій та покращення якості обслуговування.

Завдяки хмарним технологіям, компанія зберігає великі обсяги даних та забезпечує їхню безпеку. А використання штучного інтелекту, зокрема чат-ботів, дозволяє швидко відповідати на запити клієнтів та автоматизувати деякі процеси обробки звернень.

Впровадження сучасних технологій дає компанії ряд переваг: підвищується ефективність роботи, покращується якість обслуговування клієнтів, зростають продажі та знижуються витрати. Крім того, "ТАС" стає більш конкурентоспроможною на ринку.

Таким чином, використання сучасних технологій є стратегічним напрямком розвитку АТ СГ "ТАС". Це дозволяє компанії не тільки адаптуватися до змін на ринку, але й випереджати очікування клієнтів, забезпечуючи їм найвищий рівень сервісу.

3.3. Рекомендації щодо адаптації мотиваційної системи до сучасних умов невизначеності

Сучасний світ характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю. Війна та економічна криза створюють додаткові виклики для бізнесу, вимагаючи від компаній гнучкості та адаптивності. Система мотивації персоналу в таких умовах відіграє особливо важливу роль.

Ефективна мотиваційна система в умовах нестабільності повинна бути гнучкою та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вона має не тільки стимулювати співробітників до досягнення короткострокових цілей, але й сприяти їхньому розвитку та адаптації до нових умов.

Даний розділ присвячений розробці рекомендацій щодо адаптації системи мотивації АТ СГ "ТАС" до сучасних умов невизначеності. Ми зосередимося на таких ключових аспектах:

1. Швидка реакція на зміни

Створення гнучкої системи мотивації є ключовим для успіху компанії в умовах нестабільності. Особливо це актуально для АТ СГ "ТАС", яке працює

в динамічному страховому секторі.

Для оперативного реагування на зміни ринку та бізнесу компанії необхідно впровадити гнучкі системи винагород. Це передбачає перехід від фіксованих окладів до систем, де значна частина винагороди залежить від досягнутих результатів. Крім того, важливо запровадити короткострокові премії за виконання конкретних завдань та диференціювати винагороди залежно від внеску кожного співробітника.

Щоб оперативно коригувати систему мотивації, необхідно збирати та аналізувати великі обсяги даних про результати роботи співробітників, показники компанії та зовнішні фактори. Автоматизація цих процесів дозволить швидко виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення.

Регулярні огляди системи мотивації та залучення співробітників до цього процесу допоможуть оцінити її ефективність та внести необхідні зміни. Важливо створити процедури, які дозволять швидко реагувати на зміни бізнес-середовища.

Крім грошових винагород, важливо використовувати негрошові форми мотивації, такі як додаткові відпустки, навчання та можливості для професійного розвитку. Індивідуальні плани розвитку допоможуть співробітникам бачити перспективи зростання в компанії.

Створення атмосфери довіри та відкритості, регулярна комунікація зі співробітниками та залучення їх до процесу прийняття рішень також є важливими аспектами гнучкої системи мотивації.

Система мотивації повинна бути індивідуалізована, прозора, справедлива, гнучка та тісно пов'язана з бізнес-цілями компанії. Регулярний моніторинг та адаптація системи до змін забезпечать її ефективність і дозволять компанії досягати успіху навіть в складних умовах.

2. Розвиток навичок:

Для успішного функціонування в нестабільних умовах співробітникам АТ СГ "ТАС" необхідні такі ключові навички, як гнучкість, адаптивність, креативність та вміння ефективно працювати в команді. Щоб стимулювати

розвиток цих навичок, компанії слід зосередитися на створенні сприятливого середовища для навчання та зростання.

Одним із ефективних способів є тісна інтеграція розвитку навичок з системою винагород. Включення показників, пов'язаних з навчанням та освоєнням нових знань, до системи KPI, а також запровадження премій за успішне проходження курсів та демонстрацію нових компетенцій, безпосередньо стимулюватиме співробітників до самовдосконалення. Крім того, створення чітких кар'єрних траєкторій, пов'язаних з розвитком певних навичок, надасть співробітникам додаткову мотивацію.

Створення середовища, що сприяє навчанню, передбачає організацію різноманітних заходів, таких як тренінги, семінари та майстер-класи. Важливу роль відіграють менторські програми, які дозволяють передавати досвід від досвідчених співробітників до новачків. Компанія також повинна підтримувати ініціативу співробітників щодо самоосвіти, фінансуючи курси, підписки на професійні видання та участь у конференціях. Створення спільнот для обміну знаннями сприятиме створенню атмосфери співпраці та взаємодопомоги.

Індивідуальні плани розвитку дозволяють кожному співробітнику визначити свої сильні сторони та зони для зростання. Регулярний перегляд і корекція цих планів забезпечують їхню актуальність. Компанія повинна надавати співробітникам необхідні ресурси для реалізації їхніх планів розвитку.

Визнання та заохочення досягнень є важливим елементом мотивації. Публічне визнання успіхів, номінації на премії та нагороди, а також створення систем балів або бонусів за розвиток навичок сприяють підвищенню мотивації співробітників.

Керівництво компанії повинно стати прикладом для наслідування і демонструвати власну зацікавленість у постійному розвитку. Створення атмосфери, де помилки сприймаються як можливість для навчання, а не як провал, заохочує співробітників до експериментів та пошуку нових рішень.

Ключовим є розуміння того, що розвиток навичок – це безперервний процес, який має бути інтегрований у загальну систему мотивації компанії. Тільки за таких умов можна досягти бажаних результатів та сформувати команду висококваліфікованих фахівців, здатних успішно працювати в динамічному середовищі.

3. Баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями:

Поєднання короткострокових та довгострокових цілей у системі мотивації є ключовим для стійкого розвитку компанії, особливо в умовах нестабільності. АТ СГ "ТАС" може досягти цього балансу за допомогою комплексного підходу.

Для початку, важливо створити систему балансованих показників ефективності, яка охоплюватиме як короткострокові результати (наприклад, обсяги продажів), так і довгострокові цілі (наприклад, рівень задоволеності клієнтів). Прив’язка винагороди до досягнення цих показників стимулюватиме співробітників працювати як на поточні результати, так і на довготривалу перспективу компанії.

Залучення співробітників до довгострокових проектів, таких як розробка нових продуктів чи впровадження інноваційних технологій, також є ефективним способом поєднання короткострокових та довгострокових цілей. Частина винагороди, пов’язана з успішною реалізацією таких проектів, мотивуватиме співробітників досягати довготривалих результатів.

Індивідуальні плани розвитку, які поєднують як короткострокові завдання, так і довгострокові цілі, дозволять кожному співробітнику бачити свій внесок у загальний успіх компанії. Прив’язка розвитку кар’єри до стратегічних цілей компанії надасть додаткової мотивації для досягнення довгострокових результатів.

Комбінування різних систем мотивації, таких як фінансова та нефінансова, дозволить задовольнити різноманітні потреби співробітників. Використання як короткострокових премій, так і довгострокових бонусів забезпечить баланс між негайним задоволенням та інвестиціями в майбутнє.

Створення культури довгострокового мислення передбачає регулярну комунікацію стратегічних цілей компанії, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та створення атмосфери довіри і взаєморозуміння.

Важливо розуміти, що баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями є динамічним і потребує постійного коригування. Застосування комплексного підходу, який поєднує різноманітні інструменти мотивації, дозволить АТ СГ "ТАС" досягти стійкого розвитку та забезпечити мотивацію співробітників досягнення як негайних результатів, так і довгострокових цілей компанії.

4. Підтримка співробітників:

Забезпечення психологічної підтримки співробітників є критично важливим для компанії, особливо в часи невизначеності та стресу. АТ СГ "ТАС" може створити сприятливе середовище для своїх працівників, застосувавши комплексний підхід.

Одним з ключових аспектів є створення атмосфери відкритості та довіри. Це передбачає забезпечення різних каналів комунікації, де співробітники можуть вільно висловлювати свої думки та почуття. Важливу роль відіграє також відкритість керівництва та підтримка командної роботи.

Проведення психологічних тренінгів та консультацій допоможе співробітникам розвинути навички управління стресом та емоційного інтелекту. Доступ до психологів для індивідуальних консультацій забезпечить додаткову підтримку.

Гнучкий графік роботи, додаткові відпустки та можливість віддаленої роботи дозволять співробітникам краще балансувати роботу та особисте життя, що позитивно вплине на їхній емоційний стан.

Заохочення фізичної активності та здорового способу життя через організацію спортивних заходів та програм здорового харчування сприятиме покращенню загального самопочуття співробітників.

Соціальні ініціативи, такі як волонтерські програми та корпоративні заходи, допоможуть співробітникам відчути свою причетність до чогось більшого та зміцнять командний дух.

Фінансова підтримка, зокрема додаткові виплати та програми кредитування, можуть бути особливо актуальними в складні часи.

Створення безпечного робочого середовища передбачає раціональне розподілення робочого навантаження та регулярну комунікацію з співробітниками щодо ситуації в компанії.

Важливо розуміти, що психологічна підтримка - це індивідуальний процес, який вимагає гнучкого підходу та постійного моніторингу. Застосування комплексу заходів дозволить АТ СГ "ТАС" створити атмосферу, де кожен співробітник відчуватиме себе підтриманим і зможе ефективно працювати навіть в складних умовах.

5 Культура постійного навчання:

Постійна мотивація співробітників до розвитку є ключовим фактором успіху будь-якої компанії. Для АТ СГ "ТАС" це означає створення середовища, де навчання є не лише бажаним, а й необхідним для професійного зростання.

Щоб створити таку культуру навчання, керівництво компанії має подавати особистий приклад, демонструючи зацікавленість у постійному розвитку. Важливо постійно комунікувати про цінність навчання, підкреслюючи, що інвестиції в розвиток навичок є інвестиціями в майбутнє як для співробітника, так і для компанії. Не менш важливо визнавати та заохочувати досягнення співробітників у сфері навчання.

Індивідуальні плани розвитку, розроблені спільно з кожним співробітником, дозволяють врахувати його сильні сторони та потенціал для зростання. Регулярний перегляд цих планів забезпечує їхню актуальність та дозволяє коригувати напрямки розвитку з урахуванням змін у бізнесі та особистих цілей співробітника. Для реалізації планів розвитку компанія повинна забезпечити співробітників необхідними ресурсами, такими як час, фінанси та менторство.

Система мотивації, яка пов’язує винагороду з розвитком навичок, є потужним стимулом для співробітників. Кар’єрний ріст, пов’язаний з розвитком, також є важливим мотиватором. Крім фінансових стимулів, слід використовувати і нефінансові, такі як публічне визнання, додаткові відпустки чи цікаві проекти.

Для забезпечення різноманітних можливостей для навчання, компанія може пропонувати широкий спектр програм, від внутрішніх тренінгів до зовнішніх курсів та конференцій. Доступ до онлайн-платформ для самонавчання та програми менторства дозволяють співробітникам розвиватися в зручному для них темпі та отримувати підтримку від досвідчених колег.

Створення спільноти для обміну знаннями, наприклад, через форуми, чати або клуби за інтересами, стимулює співробітників до обміну досвідом та ідеями. Гнучкий підхід до навчання, який включає короткі навчальні модулі та можливість вибору тем, дозволяє співробітникам легко інтегрувати навчання у свій робочий графік.

Важливо розуміти, що мотивація до розвитку – це процес, який потребує постійної підтримки. Компанія повинна створити атмосферу, де навчання є цінністю, а розвиток – невід’ємною частиною роботи.

Ключовими принципами успішної системи розвитку є індивідуальний підхід, зв’язок навчання з бізнес-цілями, забезпечення позитивного досвіду навчання та розуміння того, що розвиток навичок – це безперервний процес.

Застосування цих підходів дозволить АТ СГ "ТАС" сформувати команду висококваліфікованих співробітників, здатних адаптуватися до змін та успішно працювати в динамічному бізнес-середовищі.

Створення резервного фонду мотивації є проактивним кроком компанії АТ СГ "ТАС" для забезпечення гнучкості та ефективності системи мотивації співробітників. Такий фонд дозволить оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, заохочувати працівників до досягнення високих результатів та підвищувати загальну задоволеність персоналом.

Таблиця 3.3 – Мотиваційні заходи для працівників Центру продажу Вінниця-2 страхової групи ТАС, які можуть бути фінансовані з резервного фонду

№	Мотиваційний захід	Очікуваний ефект	Необхідні кошти	Умови використання
1	Премії за досягнення високих результатів	Збільшення продуктивності праці	100 000 грн	При перевищенні планових показників на 15%
2	Оплата навчання співробітників	Підвищення кваліфікації персоналу	50 000 грн	Заявки на навчання подаються заздалегідь і затверджуються комісією
3	Організація корпоративних заходів	Зміцнення командного духу	50 000 грн	Один раз на рік

Джерело: створено автором

Таблиця 3.5 пропонує конкретні приклади мотиваційних заходів, які можуть бути фінансовані з резервного фонду. Кожен захід чітко пов'язаний з очікуваним ефектом та має визначені умови використання.

Створення резервного фонду мотивації для працівників Центру продажу Вінниця-2 страхової групи ТАС є логічним кроком для підвищення ефективності роботи та загального добробуту співробітників. Цей фонд забезпечить гнучкість у реагуванні на зміни ринку та дозволить стимулювати досягнення високих результатів.

Інвестування в навчання співробітників також принесе значні переваги. Отримані нові знання та навички дозволять працівникам краще адаптуватися до змін на ринку, підвищать якість обслуговування клієнтів та зміцнять їхню лояльність до компанії. Крім того, це позитивно вплине на загальний імідж компанії як привабливого роботодавця, який дбає про професійний розвиток своїх співробітників.

Організація корпоративних заходів сприятиме зміцненню командного духу та створенню позитивної атмосфери в колективі. Це, в свою чергу, призведе до підвищення задоволеності роботою, зниження рівня стресу та, як наслідок, підвищення мотивації працівників.

В цілому, впровадження запропонованих мотиваційних заходів дозволить компанії досягти значних успіхів. Зростання продуктивності, підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшення плинності кадрів та зміцнення корпоративного духу – це лише деякі з очікуваних результатів.

Таким чином, створення резервного фонду мотивації є мудрим рішенням для компанії АТ СГ "ТАС". Запропоновані мотиваційні заходи мають потенціал для значного покращення результатів роботи компанії та підвищення задоволеності персоналу.

Нижче наведемо детальний огляд можливих мотиваційних програм, розроблених з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій:

<u>Сценарій I (Сприятливі фінансово-економічні показники)</u>

- Довгострокові інвестиції в розвиток персоналу:
    - Програми менторства: Створення парних взаємовідносин між досвідченими та молодими фахівцями для передачі знань та навичок.
    - Оплата навчання: Фінансування курсів, тренінгів та семінарів, які сприяють професійному зростанню співробітників.
    - Програми розвитку лідерства: Підготовка майбутніх лідерів компанії.
- Фінансові стимули:
    - Акції компанії: Надання працівникам можливості придбати акції компанії за пільговими умовами.
    - Додаткові відпустки: Заохочення працівників за високі результати.
    - Бонуси, пов'язані з досягненням стратегічних цілей компанії.

<u>Сценарій II (Недосягнення планових показників, але збереження прибутковості)</u>

- Гнучкі форми оплати праці:
    - Змінна частина заробітної плати: Прив'язка частини заробітної плати до досягнення командних цілей.
    - Системи бонусів: Виплата бонусів за досягнення певних результатів, навіть якщо загальні показники компанії не були досягнуті.
- Нефінансові стимули:
    - Визнання досягнень: Публічне визнання успіхів співробітників.
    - Ротація персоналу: Надання можливості працівникам отримувати новий досвід на різних позиціях.
    - Корпоративні заходи: Організація заходів для зміцнення командного духу.

<u>Сценарій III (Незадовільні фінансово-економічні результати)</u>

- Оптимізація витрат на персонал:
    - Перегляд штатного розпису: Скорочення некритичних позицій.
    - Заморожування премій та бонусів: Тимчасове призупинення виплат, не пов'язаних з базовою заробітною платою.
- Фокус на розвитку ключових компетенцій:
    - Навчання, спрямоване на підвищення ефективності роботи: Тренінги з продажу, переговорів, управління часом.
    - Менторські програми: Передача досвіду від досвідчених співробітників до нових.
- Підтримка психологічного здоров'я:
    - Програми психологічної допомоги: Надання доступу до консультацій психологів.
    - Тренінги з управління стресом: Допомога працівникам впоратися з емоційним навантаженням.

Створення ефективної системи мотивації в умовах невизначеності є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби

працівників та бути готовими до швидких змін. Такий підхід дозволить не лише зберегти кадри, але й підвищити їхню залученість та лояльність до компанії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В третьому розділі було визначено ключові показники ефективності (KPI). Вибір саме цих показників спрямований на забезпечення збалансованого розвитку компанії, що поєднує фінансові результати, задоволеність клієнтів, розвиток персоналу та соціальну відповідальність.

Система KPI не лише дозволяє оцінити ефективність роботи компанії, але й слугує потужним інструментом мотивації співробітників. Чітко визначені цілі, вимірювані KPI, допомагають кожному співробітнику розуміти свій внесок у загальний успіх компанії.

Досліджено як конкретні KPI можуть бути пов'язані з різними видами винагороди для кожної посади в центрі продажів Вінниця-2.

Визначено стратегічні напрямками удосконалення системи мотивації персоналу в АТ СГ "ТАС" . такі як: індивідуалізація мотивації; зв'язок мотивації з корпоративними цінностями; розвиток системи KPI-мотивації; залучення співробітників до розробки системи мотивації; використання сучасних технологій; швидка реакція на зміни; розвиток навичок; баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями; підтримка співробітників; культура постійного навчання.

Як додатковий захід обрано, створення резервного фонду мотивації, який є проактивним кроком компанії АТ СГ "ТАС" для забезпечення гнучкості та ефективності системи мотивації співробітників.

Запропоновані мотиваційні заходи мають потенціал для значного покращення результатів роботи компанії та підвищення задоволеності персоналу.

Також, було наведемо детальний огляд можливих мотиваційних програм, розроблених з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій (Сценарій I (Сприятливі фінансово-економічні показники); Сценарій II (Недосягнення планових показників, але збереження прибутковості); Сценарій III (Незадовільні фінансово-економічні результати)).

ВИСНОВКИ

В даному дослідженні було проаналізовано та розроблено актуальні підходи для адаптації та удосконалення мотиваційних програм АТ СГ «ТАС», що допоможе підвищити ефективність роботи працівників в умовах невизначеності.

Наведено загальну характеристику підприємства АТ «СГ «ТАС» (приватне), що має розгалужену регіональну мережу: 28 регіональних дирекцій і філій, 450 офісів продажів, де працюють понад 1000 штатних фахівців і більше 3000 страхових агентів, які працюють по всій території України. Має добре розвинену багаторівневу організаційну структуру, що дозволяє ефективно керувати великою кількістю співробітників та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів по всій країні

Загалом, за результатами 2023 року можна зробити висновок про стабільний фінансовий стан компанії.

Описано сутність системи мотивації в АТ СГ "ТАС", яка передбачає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Матеріальна мотивація зосереджена на фінансових заохоченнях, таких як змінні відсотки, бонуси та оплата навчання.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення нефінансових потреб співробітників і включає кар'єрний розвиток, визнання досягнень та гнучкий графік.

Обидва підходи використовуються для підвищення залученості співробітників та досягнення кращих результатів компанії.

Проведено дослідження, яке дає можливість оцінити поточний стан та ефективність існуючої мотиваційної системи на підприємстві.

Результати опитування серед співробітників різних вікових груп демонструють високий рівень задоволеності існуючою мотиваційною програмою, особливо серед молоді (30-39 років). Найбільш популярними

елементами мотивації є бонуси, премії, гнучкий графік, визнання досягнень та соціальний пакет. Молодші співробітники також позитивно оцінюють оплату відпусток та корпоративні заходи. Старші колеги (50-59 років та 60+) більше зосереджені на фінансових стимулах (бонусах, преміях) та соціальному пакеті.

Однак, незважаючи на загалом позитивну оцінку робочого середовища, було виявилено потребу в додаткових заходах психологічної підтримки.

Визначено, що використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника та пов'язати його винагороду з досягнутими результатами. Це не тільки стимулює працівників, але й забезпечує прозорість системи оцінювання.

Ефективність роботи співробітників відділу продажів оцінюється за відповідними показниками. Для керівників важливі загальні результати відділу, такі як виконання плану продажів та рівень задоволеності клієнтів. В той час як для агентів з продажів ключовими є особисті досягнення: кількість укладених угод, середній чек та залучення нових клієнтів. Ефективність роботи бухгалтера оцінюється за точністю та своєчасністю звітності, ефективністю ведення обліку та економією витрат.

Розроблено стратегію удосконалення системи мотивації персоналу в АТ СГ "ТАС", яка передбачає перехід до індивідуалізованого підходу, тісний зв'язок системи мотивації з корпоративними цінностями, використання системи KPI, залучення співробітників до процесу розробки системи мотивації та впровадження сучасних технологій для підвищення її ефективності. Для залучення співробітників до розробки системи мотивації ефективним буде використання таких інструментів як: фокус-групи, детальні опитування, робочі групи, брейнсторминг та конкурси на кращі ідеї.

Індивідуальні пакети винагород розроблені з урахуванням потреб та очікувань кожного співробітника. Включають як стандартні елементи (зарплата, соціальний пакет), так і індивідуальні доповнення, такі як програми менторства, оплату навчання, гнучкий графік та інші.

Визначено, що для створення ефективної системи мотивації в умовах невизначеності важливого значення набувають гнучкість та оперативність. Тому, необхідно зосередитися на таких аспектах: швидка реакція на зміни в бізнес-середовищі, розвиток навичок співробітників для адаптації до нових викликів, балансування між короткостроковими та довгостроковими цілями, забезпечення підтримки співробітників у складних умовах та створення культури постійного навчання. Одним із ключових елементів такої системи є резервний фонд мотивації, який дозволить компанії оперативно реагувати на зміни та заохочувати працівників.

Наведено варіанти мотиваційних програми для співробітників АТ СГ "ТАС" з урахуванням різних сценаріїв. Таким чином, за сприятливих умовах акцент робиться на довгострокових інвестиціях у розвиток персоналу, фінансових стимулах та програмах лояльності. За умови недосягнення планових показників, але збереження прибутковості, пропонуються гнучкі форми оплати праці, нефінансові стимули та визнання досягнень. У разі незадовільних фінансових результатів пріоритетом стає оптимізація витрат, розвиток ключових компетенцій та підтримка психологічного здоров'я співробітників.

Отже, результати дослідження розширюють теоретичні уявлення про мотивацію персоналу в умовах невизначеності та мають практичну значущість для організацій, які прагнуть оптимізувати та покращити свою роботу. Таким чином, в умовах невизначеності ефективна система мотивації є одним із найважливіших інструментів для забезпечення стійкості бізнесу та досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
2. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. Вип. 2. С. 75–83.
3. Пустовіт О.Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47–63.
4. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України. Україна: аспекти праці: *Науково–економічний та суспільно–політичний журнал.* 2022. № 6. С. 18–26
5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : *Навч. Посібник.* 2021. 224 с.
6. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2020. Вип. 18(2). С. 85–88.
7. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки.* 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26
8. Різновиди мотивації персоналу. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu
9. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професіи ної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. No 1. С.78-83.
10. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*.2024. No

59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80 (Дата звернення: 02.11.2024)

11. Червінська Л., Червінська Т., Буковинська М. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2021. Вип. 4(63). С. 91–99. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15 (дата звернення: 13.11.2024).
12. Карпенко Н. М., Галян О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. Вип. 6. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02 (Дата звернення: 22.10.2024).
13. Forinsurer. Головні новини страхового ринку. URL: https://forinsurer.com/ (Дата звернення: 02.10.2024)
14. Звіт про управління ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «Страхова Група «ТАС»., 2023. 20 с.
15. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14 (Дата звернення: 30.10.2024)
16. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. №5. С. 77-82.
17. Ширяєва Л., Зайнчуковська Д. (2024). Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу. *Матеріали конференцій МЦНД.*
18. Економічні ризики: методи вимірювання та управління. *Навчальний посібник*. Київ-2021. 345 с.
19. Офіційний сайт СГ «ТАС». URL: https://sgtas.ua/ (Дата звернення: 02.10.2024)

20. Страхова компанія TAS Life. URL: https://taslife.com.ua/ (Дата звернення: 02.10.2024)
21. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/ (Дата звернення: 02.10.2024)
22. Forinsurer. Головні новини страхового ринку. URL: https://forinsurer.com/ (Дата звернення: 02.10.2024)
23. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34
24. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. No 11. С. 229–232.
25. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy monday:веб-сайт. URL: https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv (Дата звернення: 15.10.2024)
26. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 3. С. 239-247.
27. Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_14 (Дата звернення: 30.10.2024)
28. Вороніна А.В. Менеджмент: *навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т.* Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
29. Гапєєва О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки.* 2021. Вип. 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_6 (Дата звернення: 30.10.2024)
30. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та*

управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107- 119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11 (Дата звернення: 13.11.2024)

31. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29 (Дата звернення: 13.11.2024)
32. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітичнопорівняльне правознавство.* 2023. № 3. С. 178-182.
33. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2020. № 3(2). С. 31- 36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7 (Дата звернення: 07.11.2024)
34. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник.* 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46 (Дата звернення: 13.11.2024)
35. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд.* 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14 (Дата звернення: 07.11.2024)
36. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20 (Дата звернення: 13.11.2024)
37. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (Дата звернення: 07.11.2024)

38. Терещенко С.І., В'юненко О.Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект* XXI. 2021. № 5. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_5_16
39. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31 (Дата звернення: 07.11.2024)
40. Фединець Н.І., Коцупей В.М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2020. № 10(1). С. 110-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)__15 (Дата звернення: 07.11.2024)
41. Федуняк І.О., Гурська І.С., Габор В.С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. *Агросвіт.* 2022. № 23. С. 32-37.
42. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки.* 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67(Дата звернення: 14.11.2024)
43. Шульженко І.В., Сосніцький А.В., Дорошенко М.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум.* 2021. № 4. С. 158-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_24 (Дата звернення: 12.11.2024)

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	
за ЄДРПОУ	32[illegible]
за КОАТУУ	[illegible]
за КОПФГ	230
за КВЕД	65.12

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"
Територія М.КИЇВ
Організаційно-правова форма господарювання приватне акціонерне товариство
Вид економічної діяльності інші види страхування, крім страхування життя
Середня кількість працівників 1 [illegible]
Адреса, телефон проспект Перемоги, буд. 65, М.КИЇВ обл., 03062 [illegible]
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (крім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в цілих гривнях)
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності V

ПРОКУРЕНТ ПЕРЕВІРЕНО

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 520	3 845
первісна вартість	1001	14 713	14 874
накопичена амортизація	1002	12 193	11 029
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	118 888	126 726
первісна вартість	1011	226 546	251 535
знос	1012	87 658	104 809
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	769 196	744 949
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	225 823	225 521
Залишок коштів у центральному страховому резервному фонді	1065	562 942	563 387
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**1 699 281**	**1 664 428**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 618	3 305
виробничі запаси	1101	3 618	3 305
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1113	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	310 069	311 480
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	4 137	3 720
з бюджетом	1135	68	51
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	17 179	17 010
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 024	9 852
Поточні фінансові інвестиції	1160	407 514	706 070
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 637	122 529
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	1 637	122 529
Витрати майбутніх періодів	1170	1 125	2 131
Частка перестрахувальників у страхових резервах	1180	153 223	113 288
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	114 349	91 745
резервах незароблених премій	1183	38 873	23 543

Інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**909 594**	**1 291 436**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**2 608 075**	**2 955 864**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	102 000	102 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	81 103	81 103
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	16 397	16 397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	394 340	553 596
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	61 869	116 590
Усього за розділом I	**1495**	**655 709**	**869 686**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 440	15 599
Довгострокові забезпечення	1520	16 233	16 292
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	16 233	16 292
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	1 786 661	1 869 415
у тому числі: резерви довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерви збитків або резерви належних виплат	1532	683 074	718 134
резерви незароблених премій	1533	1 103 609	1 136 301
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Пенсійні фонди	1540	-	-
Резерви на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**1 817 546**	**1 901 326**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 508	13 514
товари, роботи, послуги	1615	49 006	89 218
розрахунки з бюджетом	1620	24 143	-48 004
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 833	-47 604
розрахунки з страхування	1625	1	-
розрахунки з оплати праці	1630	57	12
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	21 173	18 700
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	108	261
Відстрочені комісійні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 628	15 141
Усього за розділом III	**1695**	**135 820**	**168 850**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чисті активи/(зобов'язання) недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	**1900**	**2 608 075**	**2 955 864**

Керівник

ЕП Царук Павло Вікторович

Царук Павло Вікторович

Головний бухгалтер

ЕП Кульгінська Ірина Олександрівна

Кульгінська Ірина Олександрівна

1. Обов'язковому заповненню підлягають показники, пов'язані з діяльністю страхової організації.

2. Відповідно до вимог, визначених контролюючим органом національної комісії, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
за СДРПОУ	30115243		

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"
(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про власний капітал
за Рік 2022 р.

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	**4000**	102 000	81 103	61 868	16 397	394 340	-	-	655 708
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	(247)	-	-	(247)
Скоригований залишок на початок року	**4095**	102 000	81 103	61 868	16 397	394 093	-	-	655 461
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	**4100**	-	-	-	-	103 239	-	-	103 239
Інший сукупний дохід за звітний період	**4110**	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(89 012)	-	-	(89 012)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	54 722	-	(54 722)	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	**4295**	-	-	54 722	-	159 505	-	-	214 227
Залишок на кінець року	**4300**	102 000	81 103	116 590	16 397	555 596	-	-	869 688

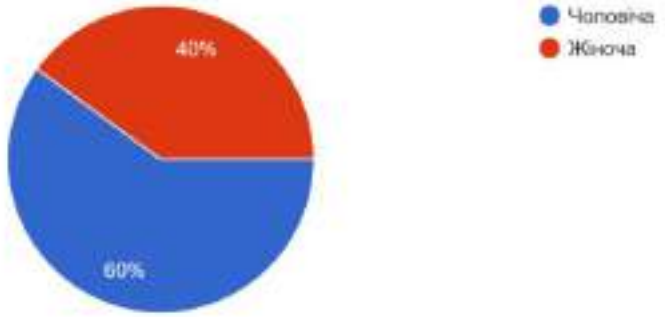
ЕП Царук Павло Вікторович
ЕП Кульгінська Ірина Олександрівна

Керівник _____ **Царук Павло Вікторович**

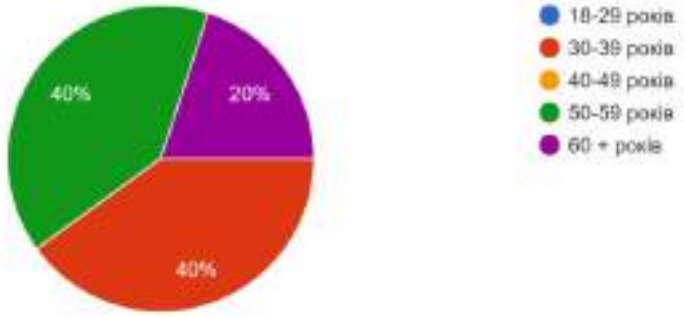
Головний бухгалтер _____ **Кульгінська Ірина Олександрівна**

Додаток В

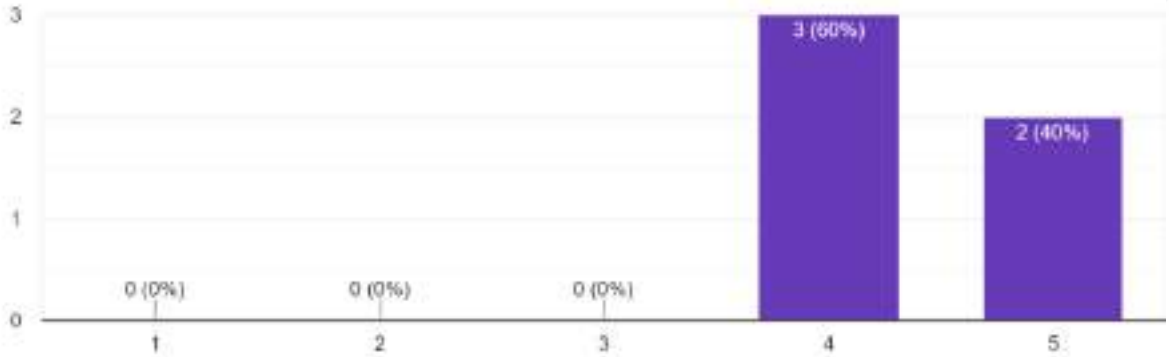
Ваша стать:
5 відповідей



Ваш вік:
5 відповідей

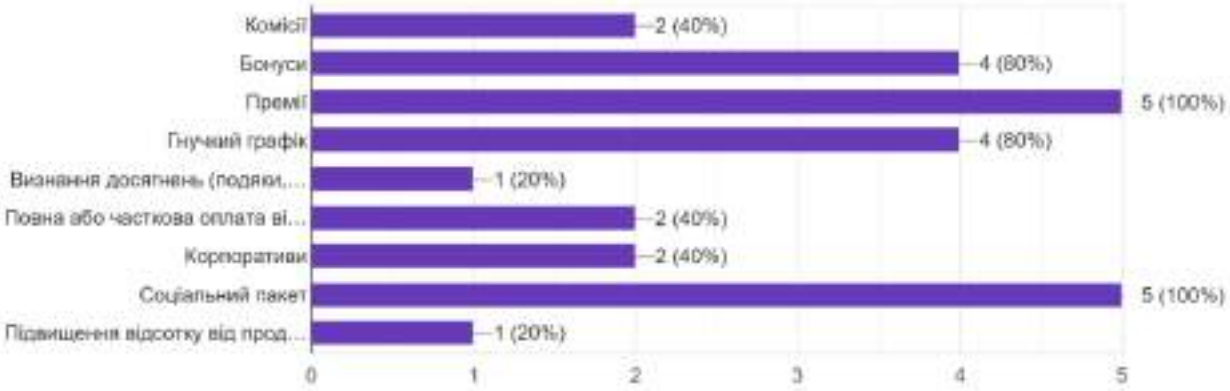


Як би ви оцінили загальний рівень вашої задоволеності існуючою мотиваційною програмою на шкалі від 1 до 5?
5 відповідей



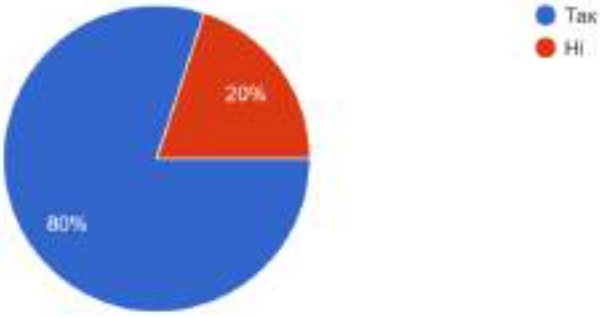
Які елементи поточної мотиваційної програми вам найбільше подобаються (комісії, бонуси, премії, гнучкість графіку тощо)?

5 відповідей



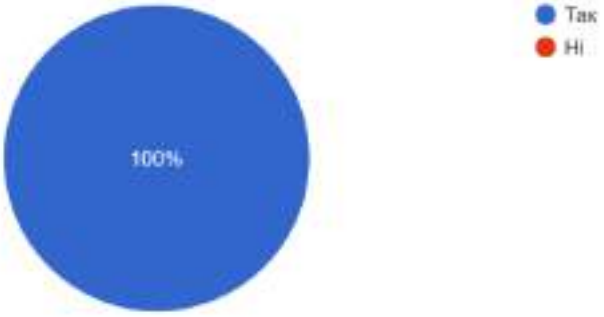
Чи задоволені ви рівнем комісій за продаж страхових продуктів?

5 відповідей



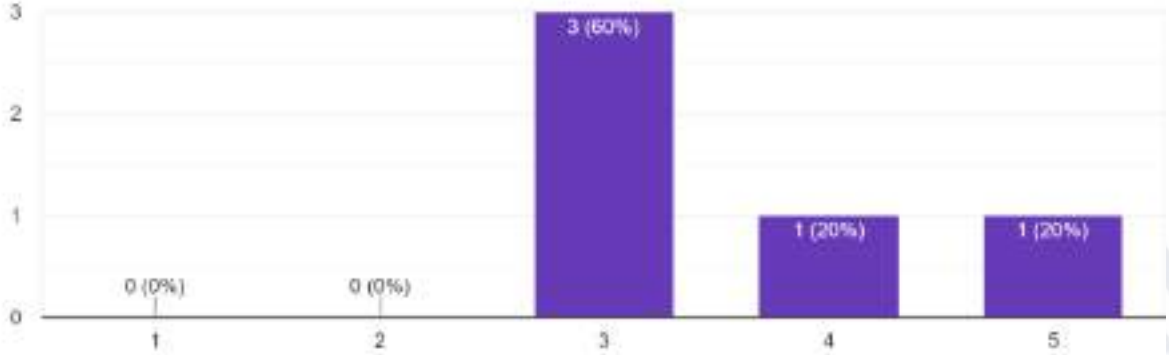
Чи мотивують вас фінансові винагороди до досягнення кращих результатів у продажах?

5 відповідей



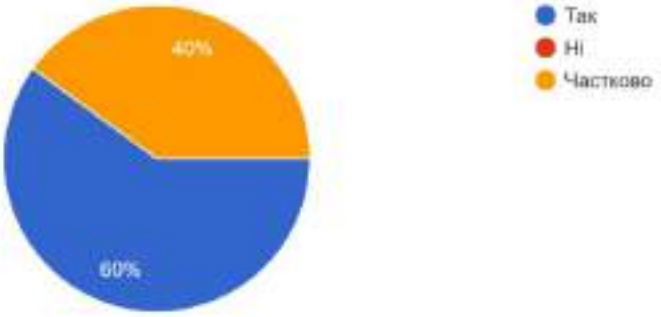
Наскільки важливими для вас є нематеріальні фактори мотивації, такі як визнання ваших досягнень, можливості для професійного розвитк...сть графіку? (Оцініть за шкалою від 1 до 5)

5 відповідей



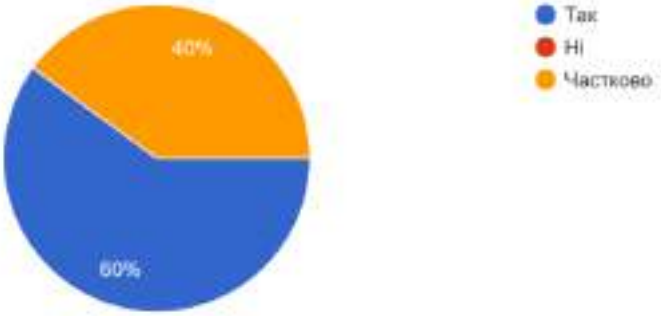
Чи задоволені ви поточним робочим графіком та умовами праці?

5 відповідей



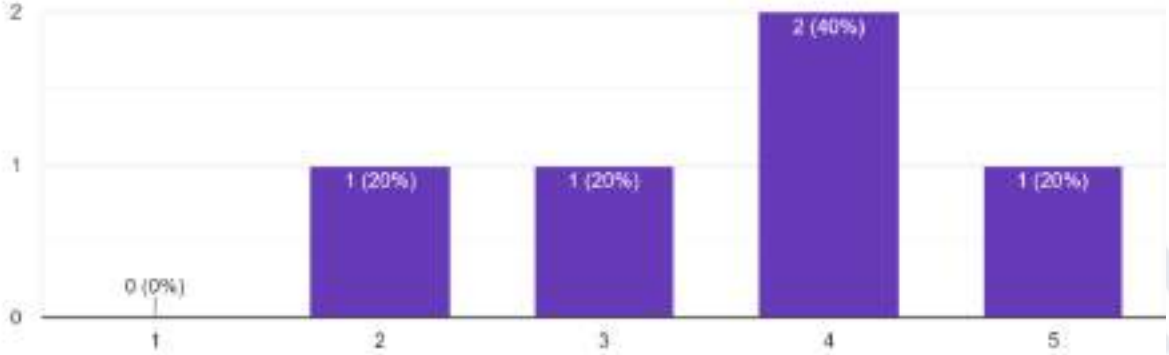
Чи достатньо прозорою і зрозумілою є комунікація з боку керівництва щодо цілей та критеріїв оцінки результатів?

5 відповідей



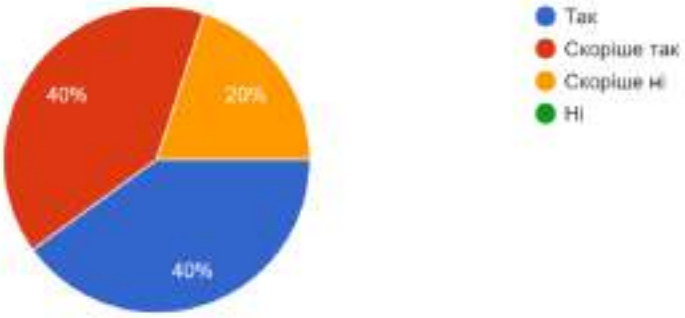
Як би ви оцінили рівень стресу, який ви відчуваєте на роботі в поточних умовах? (Оцініть за шкалою від 1 до 5)

5 відповідей



Чи вважаєте ви, що компанія надає достатню психологічну підтримку співробітникам в умовах кризи?

5 відповідей



Які додаткові форми мотивації, крім фінансових, були б для вас актуальними в цей час?

5 відповідей

Заохочення за досягнення, додаткові відпустки у зв'язку з сімейними обставинами

Тренінги, майстер-класи, оплачувані курси

Більше корпоративів)

Більше довіри

Більше комунікацій

Що, на вашу думку, можна зробити для підвищення ефективності мотиваційної програми у нашому центрі продажу?

5 відповідей

Частіше залучати співробітників до обговорення важливих питань, пов'язаних з їхньою роботою, і враховувати їхні пропозиції.

Індивідуальний підхід до кожного працівника

Чітка стратегія кар'єрного розвитку для співробітників

Більше бонусів і премій

Індивідуальний підхід до розвитку