

№106-27/1  
28.04.2025

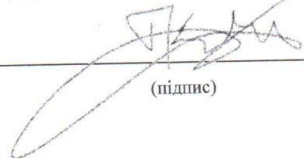
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра «Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування»

## КУРСОВА РОБОТА

на тему «Шляхи покращення умов праці персоналу підприємства»

Студента 2 курсу, МН-23-2013 групи  
Кириленко Тетяни Юрїївни  
(прізвище, ім'я та по батькові)

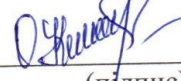
  
(підпис)

Курсова робота  
захищена з оцінкою "80(9) добре"

Дата захисту 14.05.2025р.

Науковий керівник

Кузьменко Ольга Андріївна  
(прізвище, ім'я та по батькові)

  
(підпис)

Київ 2025

## **ЗМІСТ**

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ .....</b>                         | <b>5</b>  |
| 1.1 Поняття та значення умов праці .....                                               | 5         |
| 1.2 Фактори, що впливають на умови праці .....                                         | 7         |
| 1.3 Законодавчі та нормативні акти, що регулюють умови праці.....                      | 10        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b> | <b>12</b> |
| 2.1 Загальна характеристика організації .....                                          | 12        |
| 2.2 Аналіз умов праці в компанії (доповнений) .....                                    | 14        |
| 2.3 Оцінка ефективності наявних підходів і рекомендації щодо вдосконалення .....       | 16        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ .....</b>                                     | <b>20</b> |
| 3.1 Покращення фізичних умов праці.....                                                | 20        |
| 3.2 Психологічні та соціальні аспекти покращення умов праці .....                      | 22        |
| 3.3 Мотивація працівників та вдосконалення управління .....                            | 24        |
| <b>РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ .....</b>                         | <b>32</b> |
| 4.1 Заходи щодо покращення умов праці на підприємствах різних галузей ....             | 32        |
| 4.1.1 Поліпшення фізичних умов праці.....                                              | 32        |
| 4.1.2 Психологічні аспекти умов праці .....                                            | 34        |
| 4.1.3 Покращення умов праці через систему мотивації .....                              | 35        |
| 4.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів .....                                   | 36        |
| 4.3 Приклади успішної реалізації змін на практиці .....                                | 37        |
| 4.3.1 Приклад успішного впровадження змін в галузі маркетингу: Компанія "XYZ" .....    | 37        |
| 4.3.2 Приклад успішного впровадження змін в галузі трастових послуг: Компанія .....    | 38        |
| 4.3.3 Висновки з практичних прикладів .....                                            | 39        |
| <b>ВИСНОВОК.....</b>                                                                   | <b>40</b> |

## **ВСТУП**

Умови праці є однією з ключових компонент, які визначають ефективність роботи підприємства, а також загальний рівень задоволеності та продуктивності працівників. Важливість створення сприятливих умов праці не можна недооцінювати, адже вони безпосередньо впливають на фізичне і психологічне здоров'я працівників, а також на їхню мотивацію до виконання робочих обов'язків. Окрім того, належні умови праці є основою для забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку.

У процесі розвитку підприємств, особливо в умовах сучасного ринку, питання покращення умов праці стає актуальним, оскільки постійно зростають вимоги до ефективності та інноваційності виробничих і управлінських процесів. Поряд з розвитком технологій, компанії повинні орієнтуватися на створення комфортного середовища для своїх працівників, яке дозволяє забезпечити не лише досягнення високих результатів, але й збереження їхнього здоров'я та добробуту.

Метою даної курсової роботи є дослідження шляхів покращення умов праці персоналу підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи працівників через удосконалення фізичних, психологічних та соціальних аспектів трудового процесу.

Відповідно до поставленої мети, в курсовій роботі розглядаються теоретичні аспекти покращення умов праці, основні фактори, що впливають на ці умови, а також нормативні акти, які регулюють трудові відносини. Також проводиться практичний аналіз умов праці на прикладі конкретної організації, де оцінюється результативність вжитих заходів та пропонуються шляхи покращення умов праці на рівні підприємства.

У першому розділі роботи детально розглядаються теоретичні основи покращення умов праці, включаючи визначення понять, фактори, що впливають на ці умови, а також роль законодавчих та нормативних актів у формуванні умов праці. У другому розділі

проводиться аналіз умов праці в конкретній організації, зокрема компанії, де здійснено дослідження організаційної структури та заходів для покращення умов праці. Третій розділ присвячений запропонованим шляхам покращення фізичних та психологічних умов праці, а також мотивації персоналу. В четвертому розділі подаються практичні рекомендації щодо реалізації запропонованих заходів та оцінки їх ефективності.

Таким чином, робота має на меті не лише теоретичне осмислення важливості умов праці, але й практичне застосування рекомендацій щодо їх покращення, що допоможе підвищити продуктивність та ефективність працівників у будь-якій організації.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ**

### **1.1 Поняття та значення умов праці**

Умови праці являють собою комплекс факторів, до яких відносяться соціально-економічні, технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні та психологічні аспекти, що впливають на хід трудового процесу, ефективність роботи, безпеку, фізичне та психічне здоров'я працівника, а також на його соціальний комфорт і задоволення від виконуваних обов'язків. Ці фактори визначають якість і безпеку праці, знижують ризик професійних захворювань і травм, а також сприяють підвищенню працездатності та мотивації працівників [1].

Різні підходи до трактування цього поняття можна зустріти в наукових працях. Зокрема, на думку Ковальчука М. В., умови праці слід трактувати як «сукупність факторів виробничого середовища та трудового процесу, що впливають на функціональний стан працівника під час виконання ним своїх трудових обов'язків» [2]. Таким чином, умови праці є невід'ємною частиною організації праці та мають безпосередній вплив на продуктивність, мотивацію працівників та конкурентоспроможність підприємства.

Значення умов праці полягає не тільки в забезпеченні фізичної безпеки працівників, але й у створенні сприятливого середовища для збереження їх психічного здоров'я, розвитку потенціалу та підтримки високої працездатності. У компаніях, що активно дбають про якість умов праці, існує велика ймовірність формування лояльного персоналу, зменшення плинності кадрів і досягнення стратегічних цілей організації [3].

Важливим аспектом є те, що умови праці безпосередньо корелюють із потребами людини. Так само як і в механізмі мотивації, де потреба є джерелом дії, а мотив - внутрішнім відображенням цієї потреби, умови праці або сприяють, або обмежують можливість задоволення цих потреб. Наприклад, працівники, для яких на першому місці

стоїть безпека, будуть позитивно ставитися до наявності сучасних засобів охорони праці та дотримання стандартів санітарії. Натомість для працівників, які прагнуть до самореалізації, важливими є умови, що сприяють навчанню, кар'єрному росту або надають більше свободи у прийнятті рішень [4].

Крім того, умови праці є важливою складовою частиною організаційної культури підприємства. Сприятливий мікроклімат, підтримка з боку керівництва, чіткі комунікаційні канали і комфортне робоче місце формують не тільки ефективне робоче середовище, але й підвищують рівень задоволення працівників. Працівники, які працюють в таких умовах, зазвичай демонструють вищу продуктивність, рідше прогулюють роботу та зазнають менше стресу [5].

З практичного боку, створення і підтримка якісних умов праці дають змогу досягти кількох важливих цілей, таких як:

- зменшення кількості нещасних випадків на виробництві;
- профілактика професійних захворювань;
- оптимізація робочих процесів;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження витрат на персональну політику (звільнення, навчання нових працівників);
- формування позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Таким чином, умови праці - це не лише технічний аспект, а й соціально-психологічний фактор, який суттєво впливає на всі складові трудової діяльності. Вони стають основою для розвитку потенціалу працівників, підтримання їх працездатності та задоволення від роботи, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку [6].

Таблиця 1

**Класифікація основних типів умов праці**

| Тип умов праці | Характеристика                                   | Приклади факторів                     |
|----------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Фізичні        | Впливають на фізичне здоров'я працівника         | Температура, шум, освітлення          |
| Психологічні   | Визначають емоційний стан працівника             | Рівень стресу, атмосфера в колективі  |
| Соціальні      | Пов'язані з відносинами, корпоративною культурою | Підтримка, розвиток, соціальні пільги |
| Економічні     | Визначають рівень матеріального забезпечення     | Зарплата, премії, бонуси              |

Примітка: Подана класифікація відображає основні групи умов праці, описані в таблиці 1. Розуміння цієї структури є основою для подальшого аналізу факторів, що впливають на ефективність трудової діяльності.

**1.2 Фактори, що впливають на умови праці**

Умови праці формуються під впливом різноманітних факторів, що взаємодіють між собою та визначають ефективність трудової діяльності, здоров'я працівників та рівень їх задоволення роботою. Розуміння цих факторів є основою для створення безпечного та комфортного робочого середовища.

Умови праці можна класифікувати за кількома основними групами. Насамперед, існують фізичні умови праці, які охоплюють параметри навколишнього середовища, що безпосередньо впливають на організм працівника. До цієї категорії належать такі фактори, як температура, вологість повітря, рівень освітленості робочого місця,

інтенсивність шуму, вібрація та інші елементи, здатні викликати фізичний дискомфорт або негативно впливати на здоров'я.

Окрім фізичних, важливу роль відіграють психологічні умови праці, що визначаються емоційним станом працівника, рівнем стресу, характером взаємовідносин у колективі, стилем управління, а також загальною організацією трудового процесу. Ці аспекти мають значний вплив на рівень мотивації, ступінь задоволеності роботою та загальний психоемоційний стан працівника.

Не менш значущими є соціальні умови праці, які стосуються рівня соціальної підтримки в колективі, особливостей корпоративної культури, наявності можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. До цієї групи також входять аспекти соціальної відповідальності роботодавця та характер взаємодії між усіма членами колективу.

Нарешті, економічні умови праці охоплюють рівень оплати праці, існуючу систему преміювання, набір соціальних пільг, бонуси та інші матеріальні стимули, що пропонуються працівникам. Ці чинники є важливим елементом мотивації та загального задоволення працівників своєю працею.

Слід підкреслити, що ці різноманітні фактори умов праці не існують відокремлено один від одного. Навпаки, вони перебувають у тісному взаємозв'язку, і будь-які зміни в одному з них неминуче позначаються на інших. Так, наприклад, несприятливі фізичні умови праці можуть стати причиною психологічного дискомфорту працівників, що, своєю чергою, може негативно вплинути на соціальні взаємовідносини всередині колективу та загальну економічну ефективність їхньої праці.

Для того щоб забезпечити дійсно оптимальні умови праці, необхідний комплексний підхід, який передбачає кілька важливих етапів. Перш за все, це включає ретельну оцінку та постійний моніторинг фізичних, психологічних, соціальних та економічних аспектів умов праці. Наступним кроком є розробка та активне впровадження конкретних заходів, спрямованих на покращення кожного з цих



елементів. І, нарешті, не менш важливим є постійне вдосконалення організаційної культури підприємства та управлінських практик. Лише за умови гармонійного поєднання всіх цих складових можна створити дійсно ефективне та безпечне робоче середовище, яке буде сприяти не тільки підвищенню продуктивності праці, але й забезпеченню загального благополуччя всіх працівників.

Рисунок 1

### Фактори, що впливають на умови праці

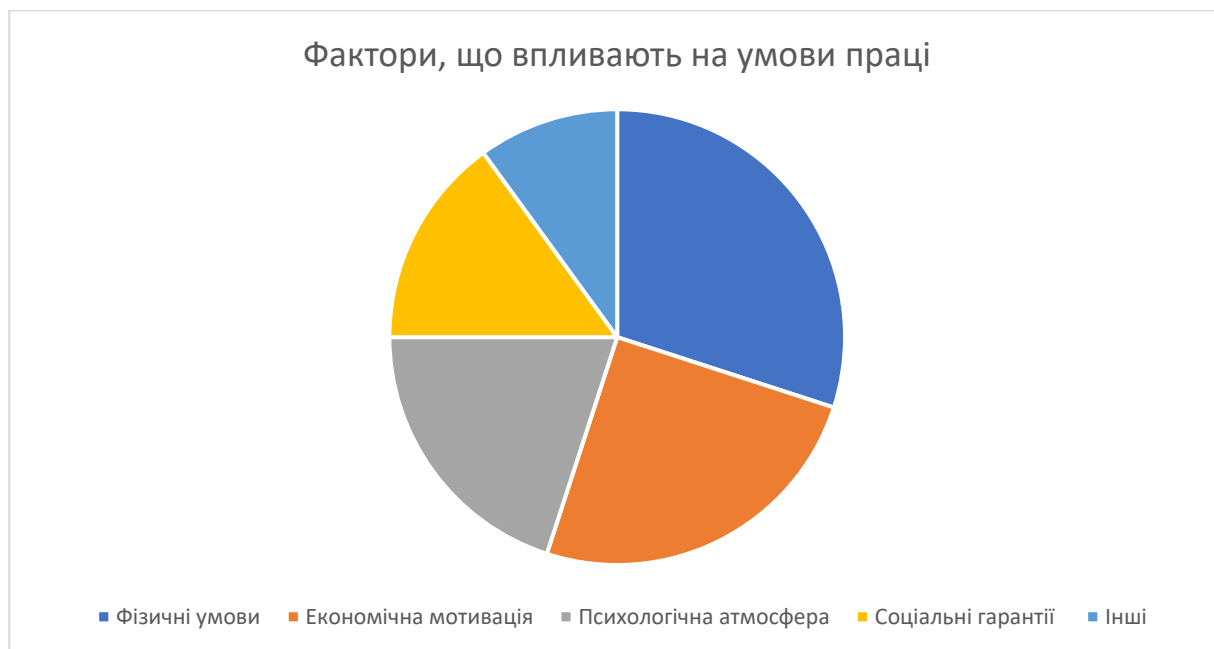


Рисунок 1 – Розподіл основних факторів, що впливають на умови праці (умовне соціологічне опитування)

(Джерело: власне узагальнення на основі аналітичних даних)

Примітка: До категорії «Інші» віднесено додаткові фактори, що мають менший, але помітний вплив на умови праці, а саме:

- організаційні (гнучкість графіка, посадові інструкції),
- технологічні (доступ до сучасного обладнання),
- екологічні (забезпечення екологічної безпеки),
- культурні (етика, рівність, толерантність на робочому місці).

### 1.3 Законодавчі та нормативні акти, що регулюють умови праці

Регулювання умов праці в Україні спирається на розгалужену законодавчу базу, що включає як національні нормативні акти, так і міжнародні документи. В основі цього правового поля лежать норми Конституції України, яка гарантує кожному громадянину право на працю, вільний вибір професії та зайнятості, а також безпечні і здорові умови праці. Зокрема, у статті 43 визначено, що держава зобов'язується створювати умови для повного здійснення цього права, що є фундаментом для подальшого розвитку трудового законодавства.

Ключовим нормативно-правовим документом у сфері трудових відносин є Кодекс законів про працю України. У ньому детально регламентуються питання укладення трудових договорів, тривалість робочого часу, порядок надання відпусток, норми охорони праці та інші аспекти трудового процесу. Саме цей документ забезпечує юридичне оформлення відносин між працівником і роботодавцем, встановлюючи права та обов'язки обох сторін [7].

Окремо варто відзначити Закон України «Про охорону праці», який визначає організаційні, правові та економічні засади системи охорони праці. Закон зобов'язує роботодавців створювати безпечні умови на виробництві, проводити навчання працівників з питань охорони праці, забезпечувати їх засобами індивідуального захисту, а також здійснювати атестацію робочих місць відповідно до встановлених вимог [7].

Водночас, у зв'язку з необхідністю адаптації українського законодавства до стандартів Європейського Союзу, в останні роки було розроблено проєкт нового Закону України «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі». Цей документ передбачає перехід до ризикоорієнтованого підходу в управлінні безпекою праці, що відповідає європейській Директиві Ради ЄС № 89/391/ЄЕС. Його ухвалення дозволить удосконалити систему охорони праці в Україні відповідно до сучасних викликів та міжнародних зобов'язань [8].

Крім базових законодавчих актів, важливу роль відіграють також нормативно-правові документи та стандарти, зокрема державні санітарні правила і норми (ДСанПіН), державні будівельні норми (ДБН), технічні регламенти та стандарти щодо безпеки обладнання та умов експлуатації виробничих приміщень. Усі ці акти забезпечують практичну реалізацію законодавчих вимог на місцях і дають змогу регулювати специфіку умов праці в окремих галузях [9].

Значущим є і міжнародний контекст. Україна є членом Міжнародної організації праці та ратифікувала низку її Конвенцій, які встановлюють базові принципи у сфері умов праці, безпеки, тривалості робочого часу, захисту працівників тощо. Дотримання цих стандартів є важливим фактором у забезпеченні прав людини в трудовій сфері, а також інтеграції України до європейського правового простору [9].

Таким чином, чинна нормативно-правова база створює необхідні умови для захисту прав працівників та формування безпечного трудового середовища. Водночас ефективність цієї системи безпосередньо залежить від рівня її реалізації на практиці та адаптації до сучасних потреб економіки й суспільства.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **2.1 Загальна характеристика організації**

Розглядається в даному дослідженні компанія, в якій я працювала, являє собою динамічну та інноваційну трастову аутсорсингову організацію, яка успішно здійснює свою діяльність у стабільному та привабливому бізнес-середовищі за кордоном. Заснована близько п'яти років тому, компанія зарекомендувала себе як надійний та висококваліфікований партнер для широкого кола клієнтів, надаючи комплексні послуги, що охоплюють ключові аспекти фінансового та адміністративного супроводу бізнесу.

Невеликий, але високопрофесійний штат компанії, що налічує до десяти відданих своїй справі працівників, є її головною цінністю. Завдяки їхній експертизі та індивідуальному підходу, компанія забезпечує незмінно високу якість сервісу, орієнтованого як на потреби місцевих підприємств, так і на запити міжнародних клієнтів, які цінують швейцарську точність, надійність та конфіденційність.

Основна спеціалізація компанії охоплює широкий спектр критично важливих для будь-якого бізнесу напрямів. Насамперед, це надання повного спектру бухгалтерських та фінансових послуг, включаючи ведення обліку, складання звітності, податкове планування та оптимізацію фінансових потоків. Крім того, компанія має значний досвід та експертизу у сфері створення та реєстрації нових підприємств, надаючи клієнтам всебічну підтримку на початкових етапах їхнього бізнес-шляху, від юридичних консультацій до повного адміністративного супроводу процесу реєстрації.

Окрім фінансового та юридичного аспектів, компанія активно розвиває напрям маркетингового супроводу, розуміючи, що успіх бізнесу неможливий без ефективної

комунікації та стратегічного просування на ринку. Це дозволяє клієнтам отримати не лише необхідну юридичну чи фінансову підтримку, але й ефективно вийти на цільовий ринок, посилити свою присутність у конкурентному бізнес-середовищі та підвищити впізнаваність свого бренду. Такий інтегрований підхід робить компанію універсальним та надзвичайно цінним партнером для підприємств на різних етапах їхнього розвитку – від стартапів, що лише починають свою діяльність, до зрілих компаній, які прагнуть оптимізувати свої бізнес-процеси та розширити ринки збуту.

Клієнтська база компанії є досить різноманітною та включає представників малого та середнього бізнесу, інноваційні стартапи, великі компанії, а також фізичні особи, які потребують професійної підтримки у складних питаннях фінансів чи організаційного розвитку. Окремо варто відзначити значний досвід компанії у роботі з німецькомовними клієнтами, що підкреслює її міжнародну орієнтацію, здатність ефективно комунікувати та надавати послуги на різних мовних та культурних ринках, а також розуміння специфіки ведення бізнесу в німецькомовному середовищі.

Обрана компанією форма організації як аутсорсингової має значні переваги для її клієнтів. Вона дозволяє підприємствам ефективно передавати частину своїх непрофільних, але важливих бізнес-функцій на обслуговування висококваліфікованому зовнішньому виконавцю. Це, у свою чергу, дає змогу підприємствам суттєво зосередитися на своїй основній діяльності, на ключових компетенціях, які приносять основний прибуток, одночасно значно знижуючи адміністративне навантаження на внутрішні ресурси та оптимізуючи операційні витрати. Така модель співпраці є особливо актуальною в сучасних економічних умовах, коли гнучкість, ефективність бізнес-процесів та економічна доцільність набувають ключового значення для забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку будь-якого бізнесу.

## 2.2 Аналіз умов праці в компанії (доповнений)

Робочий процес в компанії організований таким чином, що працівники мають чітко визначений робочий графік з 10:00 до 16:00 або 17:00, в залежності від обсягу роботи. У разі, коли обсяг завдань невеликий, є можливість завершити роботу раніше. Це дозволяє зберігати баланс між роботою та особистим життям працівників. Крім того, компанія практикує гнучкий графік для деяких співробітників, що дає змогу працювати віддалено (хом-офіс). Такий підхід створює комфортні умови для працівників, даючи їм можливість обирати найбільш зручний для себе режим роботи.

Процеси в компанії добре структуровані, завдання чітко розподілені між працівниками відповідно до їхнього досвіду та кваліфікації. Однак у випадку з великими проектами чи високими вимогами клієнтів може виникати перевантаження, що впливає на загальний психологічний стан співробітників. Важливою складовою є підтримка здорового робочого середовища та вчасне виявлення стресових факторів для уникнення вигорання. Тому компанія активно працює над створенням комфортних умов для своїх працівників, зокрема через зменшення навантаження у стресових ситуаціях та запровадження заходів для зниження рівня стресу серед колективу.

Інфраструктура компанії є важливою складовою для забезпечення ефективної роботи. Офіс, в якому зараз працює компанія, нещодавно переїхав у більш просторі приміщення, що дозволяє забезпечити комфортні умови для співробітників. Офіс добре освітлений, просторі робочі місця дозволяють кожному працівникові працювати без зайвого фізичного навантаження. Кожен працівник має доступ до сучасної техніки: ноутбуки, принтери та інші необхідні інструменти. Це дозволяє забезпечити високу продуктивність та знижує фізичне навантаження на співробітників. Приміщення компанії добре організоване: є зони для відпочинку, що дозволяє співробітникам зберігати продуктивність протягом робочого дня.

Психологічний клімат у компанії можна оцінити як загалом позитивний. Колектив підтримує доброзичливі взаємини, і комунікація між працівниками, а також між

працівниками та керівництвом, є відкритою. Спільна робота над проектами сприяє розвитку колективного духу, що створює сприятливе робоче середовище. Однак, варто зазначити, що при високих обсягах роботи можуть виникати стресові ситуації. Співробітники можуть відчувати перевантаження, особливо при термінових завданнях або великих проектах, що може призвести до виникнення напруженості в колективі. Для забезпечення гармонії в колективі важливо проводити заходи для зниження рівня стресу, зокрема через тренінги з управління стресом та підтримку психологічного благополуччя працівників.

На мою думку, однією з основних проблем є відсутність чіткої системи кар'єрного росту в компанії. Оскільки організація є невеликою, можливості для просування та розвитку кар'єри в межах компанії обмежені. Це може призвести до зниження мотивації працівників, оскільки вони не бачать перспектив для свого подальшого розвитку. Задля вирішення цієї проблеми варто запровадити систему регулярних оцінок та визначення потенційних напрямків кар'єрного зростання для співробітників, а також пропонувати можливості для навчання та підвищення кваліфікації.

Іншою проблемою є відсутність системи зниження стресу для працівників, що може призвести до вигорання. Враховуючи високий рівень стресу, зокрема в маркетинговій сфері, важливо впровадити програми психологічної підтримки, такі як психологічні тренінги, консультації, чи заходи для зменшення стресових факторів, що допоможуть зберегти працездатність та мотивацію співробітників у довгостроковій перспективі.

**Графік роботи компанії**

| Дні тижня | Години роботи | Гнучкість (передчасне завершення/хом-офіс) |
|-----------|---------------|--------------------------------------------|
| Понеділок | 10:00 - 18:00 | Так                                        |
| Вівторок  | 10:00 - 18:00 | Інколи                                     |
| Середа    | 10:00 - 18:00 | Так                                        |
| Четвер    | 10:00 - 18:00 | Так                                        |
| П'ятниця  | 10:00 - 18:00 | Інколи                                     |

Примітка: Поданий графік роботи відображає фактичну організацію трудового процесу в компанії. Гнучкість робочого часу та можливість віддаленої роботи створюють сприятливі умови для забезпечення балансу між особистим життям і професійною діяльністю. Такий підхід є важливим елементом сучасної організаційної культури, що позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію та продуктивність. Розуміння особливостей графіка праці дозволяє точніше оцінити якість внутрішнього управління персоналом і потенціал для вдосконалення умов праці в майбутньому

**2.3 Оцінка ефективності наявних підходів і рекомендації щодо вдосконалення**

Оцінка ефективності умов праці в компанії може здійснюватися за допомогою таких показників, як рівень задоволення працівників, рівень стресу, плинність кадрів та кількість відгуків про робочі умови. Для збору таких даних можна використовувати анонімні опитування серед працівників, що дасть змогу виявити потенційні проблеми та проаналізувати їх. Окрім цього, важливим показником є рівень продуктивності



працівників, що на пряму залежить від умов праці. Чим комфортніші умови та ефективніша організація роботи, тим вищою є продуктивність.

Проте, оцінка ефективності умов праці повинна бути не лише формальною, а й регулярною, щоб своєчасно виявляти негативні фактори, такі як перевантаження, стрес чи низька мотивація. Для отримання актуальної інформації про емоційний стан працівників та оцінки ефективності існуючих практик, що впливають на умови праці, настійно рекомендується проводити регулярний моніторинг їхньої задоволеності.

З метою подальшого вдосконалення умов праці можна запропонувати наступні рекомендації:

По-перше, впровадження програм професійного розвитку. Компаніям слід розробити чітку систему кар'єрного зростання для своїх співробітників, яка б демонструвала їм перспективи розвитку всередині організації та слугувала додатковою мотивацією для більш ефективної роботи. Ця система має обов'язково включати різноманітні можливості для навчання, підвищення кваліфікації та опанування нових професійних навичок. Запровадження регулярних тренінгів, семінарів і спеціалізованих курсів дозволить співробітникам відчувати інвестиції компанії в їхній професійний розвиток і, як наслідок, сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці.

По-друге, важливим є запровадження програм з управління стресом. Враховуючи специфіку та інтенсивність сучасного робочого процесу, компаніям необхідно впроваджувати дієві системи психологічної підтримки для своїх співробітників. Це можуть бути регулярні навчальні тренінги з ефективних технік управління стресом, розробка та впровадження спеціальних програм для зниження рівня стресу безпосередньо на робочому місці, а також забезпечення можливості отримання індивідуальної психологічної підтримки, наприклад, через конфіденційні консультації з психологом або коучем. Зменшення впливу стресових факторів на робочому місці матиме позитивний вплив не лише на емоційне благополуччя працівників, але й на їхню продуктивність та рівень плинності кадрів у компанії.

По-третє, слід налагодити практику регулярних опитувань і забезпечення зворотного зв'язку. Важливо на постійній основі проводити опитування серед працівників з метою своєчасного виявлення їхніх актуальних потреб і проблем. Це дозволить оперативно діагностувати слабкі місця в організації робочого процесу та існуючих умовах праці. Тематика опитувань може охоплювати широкий спектр питань: від загального рівня задоволеності робочими умовами до більш конкретних аспектів, таких як інтенсивність робочого навантаження, пануючий психологічний клімат у колективі, а також ефективність комунікації між працівниками та керівництвом. На основі отриманих результатів опитувань необхідно розробляти та впроваджувати конкретні рекомендації для покращення умов праці.

По-четверте, особливу увагу слід приділити поліпшенню розподілу завдань. В періоди підвищеного робочого навантаження вкрай важливо здійснювати ретельний розподіл завдань між усіма працівниками, щоб запобігти ситуаціям перевантаження окремих співробітників. Такий підхід допоможе підтримувати стабільний рівень продуктивності та знизити загальний рівень стресу в колективі. Компанії слід активно заохочувати командну роботу, коли складні завдання розподіляються між кількома працівниками, що значно зменшує ризик професійного вигорання. Також важливо створити атмосферу, в якій співробітники відчують підтримку і мають можливість звернутися до керівництва за допомогою у разі виникнення труднощів з виконанням поставлених завдань.

І, нарешті, п'яте – необхідно забезпечити комфортні умови для відпочинку та соціалізації. З метою покращення психологічного клімату в колективі та підвищення загального рівня задоволення роботою надзвичайно важливо створити належні зони для відпочинку та соціалізації працівників. Це може включати не лише обладнання зручних фізичних зон для відпочинку, але й створення різноманітних можливостей для неформальних зустрічей та спілкування між співробітниками. Регулярно організовані корпоративні заходи, спільні обіди або тематичні тренінги також можуть стати

важливою складовою для зміцнення колективного духу та підвищення рівня задоволеності працівників.

Впровадження цих заходів дозволить покращити умови праці, зберегти високий рівень мотивації серед працівників і сприятиме сталому розвитку компанії. Зокрема, розвиток кар'єрних можливостей та підтримка психологічного здоров'я сприятиме зниженню плинності кадрів, покращенню емоційного клімату в компанії, а також підвищенню рівня ефективності та продуктивності працівників.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ

### 3.1 Покращення фізичних умов праці

Фізичні умови праці - один із ключових факторів, що впливають на продуктивність, добробут працівників і загальний клімат у колективі. Комфортне фізичне середовище знижує ризики професійного вигорання, підвищує мотивацію та сприяє збереженню здоров'я персоналу. У контексті сучасних організацій, зокрема таких, як маркетингові та сервісні компанії, це набуває особливої актуальності, адже робота часто вимагає високої концентрації уваги, креативності та спілкування з клієнтами.

Рациональна організація ергономічного робочого простору є одним із головних напрямів покращення фізичних умов праці. Сучасні офіси дедалі частіше відмовляються від стандартних «open space» приміщень, які створюють надмірний шум і перешкоджають зосередженню. Натомість перевага надається змішаним форматам: відкритим зонам для спілкування та закритим для індивідуальної роботи. Для компанії, що надає трастові та маркетингові послуги, доцільно облаштувати зони фокусування (focus zones) та креативні кімнати (для брейнштормінгів). Крім того, важливим аспектом є ергономіка меблів. Сидіння з регульованою висотою, спинкою та підлокітниками, а також столи з можливістю змінювати висоту (standing desks) допомагають уникнути проблем із хребтом, зап'ястями й шиєю. Дослідження показують, що правильна постава та ергономічна підтримка сприяють підвищенню продуктивності праці на 10–15% [10].

Забезпечення оптимального мікроклімату та рівня освітлення є ще одним важливим чинником фізичного комфорту працівників. Температурний режим, вологість, вентиляція та рівень освітлення мають відповідати санітарним нормам. Згідно з сучасними рекомендаціями МОП (Міжнародної організації праці), оптимальна температура для офісної роботи коливається в межах 21–23°C. Якість повітря також

відіграє важливу роль: регулярне провітрювання приміщення, очищувачі повітря та системи вентиляції - це базові інструменти для збереження здоров'я персоналу. У випадку компанії, яка нещодавно переїхала в новий офіс, доцільно передбачити систему автоматичного клімат-контролю, яка забезпечить стабільні умови для всіх працівників. Освітлення також має велике значення. Недостатня або занадто яскрава освітленість призводить до зорового перенапруження, втоми та зниження концентрації. Ідеальним варіантом є поєднання природного освітлення з якісним штучним, наприклад, використання LED-ламп з температурою світла близько 4000К, які імітують денне світло [11].

Створення зон для відпочинку та рекреації також сприяє покращенню фізичних умов праці. У невеликих компаніях це можуть бути окремі кімнати з м'якими меблями, кавомашиною, настільними іграми або навіть сенсорними лампами для зняття стресу. Наявність таких зон сприяє мікровідпочинку протягом робочого дня, що особливо важливо для фахівців, які працюють з великими обсягами інформації або у сфері креативу. У багатьох прогресивних компаніях також запроваджують 15-хвилинні перерви на розтяжку, які не тільки знімають напруження в м'язах, а й допомагають працівникам перезавантажити увагу. За результатами досліджень, мікроперерви кожні 1,5–2 години підвищують ефективність роботи до 20% [12].

Фізичні умови праці також значною мірою залежать від технічного оснащення робочого місця. Якщо співробітник змушений працювати на застарілому комп'ютері або з повільним інтернетом, це не лише знижує продуктивність, але й викликає додатковий стрес. Для компаній, які надають бухгалтерські, маркетингові або консалтингові послуги, якісна техніка - це першочергова інвестиція. Рекомендується оновлювати технічне забезпечення не рідше ніж раз на 3–5 років. У цьому контексті доцільно запровадити систему технічної підтримки, яка дозволяє швидко вирішувати питання із поломками чи налаштуванням обладнання. Це зменшить час простоїв і підвищить задоволеність працівників [13].

Не менш важливим елементом фізичного середовища є дотримання гігієнічних норм і чистоти в офісі. Регулярне прибирання, наявність санітайзерів, чистих туалетних кімнат і кухонь створює атмосферу поваги до працівника. У контексті постковідної реальності актуальними залишаються безконтактні засоби гігієни, такі як сенсорні змішувачі, диспенсери для мила та серветок. Також компанія може надавати медичне страхування, щеплення від сезонних хвороб або оплачувані «дні здоров'я» - це частина корпоративної політики здоров'я, що є трендом на ринку праці після 2020 року [14].

### **3.2 Психологічні та соціальні аспекти покращення умов праці**

Психологічний клімат у колективі та соціальні аспекти взаємодії є не менш важливими за фізичні умови праці. Успішна компанія - це не тільки сучасний офіс і техніка, а й згуртований колектив, у якому кожен співробітник відчувається важливим, почутим та підтриманим. Особливо це актуально в компаніях з невеликою кількістю працівників, таких як моя. У таких командах кожен співробітник відіграє вагомую роль, і будь-яке погіршення психологічного клімату швидко відображається на загальній ефективності бізнесу [15].

Психологічна безпека передбачає відсутність страху бути осудженим або покараним за висловлення ідей, запитань, побоювань або помилок. У колективах, де це забезпечено, співробітники демонструють вищу ініціативність, креативність і готовність до співпраці. Для компанії, яка надає як консультаційні, так і креативні послуги, це має вирішальне значення. Керівництву варто формувати культуру відкритого зворотного зв'язку, де кожен працівник має змогу чесно висловлювати свою думку, не побоюючись негативної реакції. Це особливо важливо під час роботи над стресогенними проєктами, коли помилки неминучі, а конструктивне ставлення до них може стати джерелом професійного росту [16].

У сферах, пов'язаних із маркетингом, клієнтським сервісом чи бухгалтерським консалтингом, ризик вигорання є особливо високим. Високий темп роботи, дедлайни,

вимоги до якості та клієнтський тиск - усе це створює хронічний емоційний стрес. Впровадження програм профілактики вигорання є важливим елементом турботи про працівника. До таких заходів належать:

- регулярні тренінги з емоційного інтелекту та управління стресом;
- супервізії та коучинг, зокрема для керівників середньої ланки;
- доступ до психолога або платформи ментального здоров'я (наприклад, корпоративна підписка на BetterMe, Moodmate тощо);
- практика «тихого часу» в офісі - період без зустрічей, коли працівник може повністю зосередитися на завданні без відволікань;
- «здорові» дні відпочинку без пояснень (день без лікарняного, раз на квартал або раз на півріччя) [17].

Корпоративна культура в невеликих організаціях має ще більший вплив, ніж у великих компаніях, оскільки вона напряму визначає стиль взаємодії, рішення щодо конфліктів, рівень довіри та підтримки в колективі. Моя компанія вже має позитивні тенденції: відкритість, підтримка, спільна робота над проєктами. Це хороша база, яку варто розвивати. Один із ефективних інструментів зміцнення командної взаємодії - регулярні неформальні зустрічі: спільні обіди, тимбілдинги, святкування днів народження, тематичні зустрічі (наприклад, щомісячні вечори кіно або міні-клуби за інтересами). Це сприяє формуванню «людського обличчя» компанії, де кожен працівник - не просто «одиниця ресурсу», а цінна особистість [18].

Адаптація нового співробітника - критично важливий етап, що значною мірою визначає, чи залишиться він у компанії. Стрес від нової роботи можна мінімізувати через:

- наявність чіткого онбордингу (введення в курс справ за допомогою ментора або керівника);
- вітальні пакети або welcome-коробки;
- зустрічі з командою, де новачок може познайомитися з кожним у неформальній обстановці;

- план індивідуального розвитку (ІРД), який допомагає одразу бачити свої перспективи в компанії. Ці речі здаються дрібними, але саме вони формують перше враження і готують ґрунт для майбутньої лояльності працівника [19].

У двадцять першому столітті соціальні ініціативи компаній стають важливою складовою іміджу. Працівники з більшою ймовірністю залишаються в компаніях, які не просто «заробляють гроші», а й дбають про своїх людей та суспільство загалом. До таких ініціатив належать:

- участь у благодійних акціях;
- волонтерські дні, коли працівники можуть допомогти громадським організаціям;
- підтримка гендерної рівності, інклюзії, екологічної відповідальності;
- внутрішні освітні проєкти (наприклад, мінілекції від колег, обміни знаннями).

У контексті моєї компанії, яка тісно працює з МСБ (малим та середнім бізнесом), можна організувати соціальні проєкти на підтримку локальних підприємств або молодих спеціалістів - стажування, майстер-класи, відкриті менторські програми [20].

### **3.3 Мотивація працівників та вдосконалення управління**

У сучасному, сповненому стрімких змін бізнес-середовищі, особливо в контексті малих підприємств, де гнучкість та швидкість прийняття рішень є критично важливими, мотивація персоналу набуває першорядного значення для досягнення сталого успіху. Рівень залученості працівників, їхня задоволеність умовами праці та ступінь довіри до керівництва безпосередньо впливають не лише на продуктивність праці як такої, але й на формування сприятливого психологічного клімату в усьому колективі, мінімізацію плинності найбільш цінних та кваліфікованих кадрів, стимулювання інноваційної діяльності, що є рушійною силою розвитку, та забезпечення здатності компанії швидко



й ефективно адаптуватися до непередбачуваних коливань ринку. Успішні організації, які усвідомлюють цю нерозривну взаємозалежність та цілеспрямовано інвестують значні ресурси в розробку та подальше впровадження дієвих та всеосяжних систем мотивації, здатні сформувати не просто злагоджено функціонуючі та високоефективні команди, а справжніх, щиро відданих своїй справі амбасадорів власного бренду. Цей аспект набуває особливої актуальності для компаній, що спеціалізуються у сфері надання різноманітних послуг, чи то це трастові фонди, бухгалтерські фірми, чи маркетингові агенції, де людський капітал є не просто одним з важливих елементів, а по суті, основним, ключовим та абсолютно незамінним активом [21].

Ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на застосуванні комплексного підходу, що передбачає гармонійне поєднання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, які, у свою чергу, мають бути ретельно проаналізовані, продумані до найменших деталей та збалансовані з урахуванням унікальної специфіки діяльності кожної конкретної компанії, а також індивідуальних та колективних потреб її співробітників. Розглядаючи матеріальні стимули, особливу увагу слід приділити запровадженню прозорої та зрозумілої системи виплати бонусів за досягнуті результати праці, які можуть бути представлені, наприклад, у вигляді регулярних квартальних премій, розмір яких має перебувати у прямій залежності від ступеня досягнення як індивідуальних цілей кожного окремого працівника, так і колективних ключових показників ефективності (KPI) усієї команди або відділу. Застосування такого чіткого механізму дозволяє кожному члену колективу відчувати безпосередній та відчутний зв'язок між якістю та інтенсивністю докладених ним зусиль та отриманою за це справедливою фінансовою винагородою, що, безперечно, виступає одним з найпотужніших зовнішніх мотиваторів для досягнення високих виробничих показників та постійного професійного зростання. Крім того, надзвичайно важливу роль відіграє розгалужена та гнучка система надбавок, що може бути запроваджена за такі значущі досягнення, як систематичне та значне перевиконання встановлених планових завдань, успішна робота з ключовими клієнтами, що приносить компанії значний прибуток та

сприяє зміцненню її позитивного іміджу на ринку, або ж ефективні, професійні та своєчасні дії в умовах непередбачуваних чи кризових ситуацій, що вимагають від працівників особливої відданості справі, високого рівня відповідальності та здатності швидко приймати складні рішення. Застосування подібної системи не лише сприяє підвищенню безпосередньої ефективності праці кожного окремого працівника та колективу в цілому, але й чітко демонструє всім членам команди, що їхні додаткові зусилля, ініціативність та готовність працювати в умовах підвищених вимог належним чином цінуються та щедро винагороджуються з боку керівництва компанії. Не слід також недооцінювати важливість своєчасного надання фінансової підтримки працівникам у складних життєвих обставинах, наприклад, шляхом часткової або повної компенсації витрат на необхідне навчання, підвищення рівня професійної кваліфікації або лікування серйозних захворювань, що можуть тимчасово знизити працездатність працівника. Така щира демонстрація турботи компанії про добробут своїх співробітників навіть у їхніх особистих, позаробочих питаннях сприяє значному зміцненню їхньої емоційної прив'язаності до організації та підвищує загальний рівень їхньої лояльності.

Поряд з вагомими матеріальними стимулами, не менш значну, а в деяких випадках навіть вирішальну роль у формуванні стійкої внутрішньої мотивації працівників відіграють різноманітні нематеріальні стимули. Одним із ключових елементів у цьому контексті є надання працівникам гнучкого графіка роботи, який у моїй компанії вже частково та досить успішно реалізовано. Забезпечення співробітникам можливості більш ефективно балансувати між своїми особистими потребами та професійними обов'язками не лише позитивно впливає на їхню загальну мотивацію та відчуття задоволеності роботою, але й сприяє значному зниженню рівня стресу та покращує загальний баланс між роботою та особистим життям (work-life balance) [22]. Також надзвичайно важливим нематеріальним стимулом є публічне визнання досягнень працівників. Навіть просте, але щире та своєчасне відзначення їхніх професійних успіхів у межах невеликого робочого колективу або на

загальнокорпоративному рівні може значно підвищити самооцінку працівника та його відчуття власної значущості у загальному робочому процесі. Таке визнання допомагає підтримувати високий моральний дух у колективі, зміцнює командний дух та підвищує рівень залучення працівників до активного та якісного виконання поставлених завдань. Крім того, вагомим нематеріальним стимулом є надання різноманітних можливостей для професійного розвитку, що може включати оплату або організацію участі у спеціалізованих вебінарах, профільних курсах, галузевих конференціях, а також проведення внутрішніх корпоративних навчальних програм, тренінгів та майстер-класів. Надання працівникам таких можливостей чітко демонструє їхню цінність для компанії та її щире зацікавлення у їхньому особистому та професійному зростанні, що, у свою чергу, потужно стимулює їхнє бажання працювати краще, постійно набувати нових знань та навичок і розвиватися разом з компанією [22].

У моїй компанії вже досить успішно впроваджено деякі важливі нематеріальні інструменти мотивації, зокрема гнучкий графік роботи та надання працівникам певної автономії у процесі виконання їхніх робочих завдань, що, безперечно, є сильними сторонами системи управління персоналом. Однак для досягнення більш збалансованої та ефективної системи мотивації, яка б повною мірою враховувала потреби та очікування всіх категорій працівників, варто серйозно розглянути можливості вдосконалення існуючих та впровадження нових, більш дієвих матеріальних стимулів [22].

Однією з проблемних зон, на яку я цілком справедливо вказала, є відсутність чітко визначеної та прозорої системи кар'єрного росту. Навіть у контексті невеликої компанії, де ієрархічна структура може бути не такою розгалуженою, як у великих корпораціях, кар'єрне зростання не обов'язково має обмежуватися традиційним «вертикальним просуванням» по службовій драбині. Існують ефективні альтернативні підходи, такі як горизонтальний розвиток - розширення кола професійних обов'язків працівника, залучення його до виконання нових функцій та завдань, що виходять за межі його поточної вузької спеціалізації. Такий підхід дозволяє працівникам набувати

різноманітного професійного досвіду, розвивати свої компетенції в суміжних професійних напрямках, що значно підвищує їхню зацікавленість у виконуваний роботі, розширює їхні професійні можливості та ефективно зменшує ризик професійного вигорання [23]. Крім того, позитивний вплив на мотивацію та професійний розвиток персоналу може мати запровадження практики виконання ролей наставника або лідера мікрогрупи. Це не лише надає більш досвідченим та кваліфікованим працівникам можливість розвивати свої лідерські якості та передавати свій цінний досвід молодшим колегам, але й забезпечує весь колектив додатковою підтримкою, знаннями та експертизою з боку своїх же колег. Залучення працівників до участі у різноманітних тимчасових проєктах, де вони можуть проявити свої унікальні здібності та професійні навички в нових для них ролях та нестандартних ситуаціях, є ще одним цінним інструментом мотивації та професійного зростання. Такий підхід дозволяє керівництву отримати більш повне та об'єктивне уявлення про потенціал своїх працівників у різних сферах діяльності та допомагає уникнути рутини та монотонності в їхній повсякденній роботі. Розробка та впровадження індивідуального плану розвитку (ІПР) для кожного співробітника може стати потужним кроком до чіткого окреслення його персональних професійних цілей, визначення конкретних перспектив кар'єрного зростання та розробки поетапного, деталізованого плану дій для їхньої успішної реалізації [23].

Ефективне управління персоналом у сучасній прогресивній компанії виходить далеко за межі формального делегування рутинних завдань та здійснення жорсткого контролю за їхнім механічним виконанням. В його основі має лежати глибокий людиноцентричний підхід, що базується на всебічному врахуванні індивідуальних потреб, особистих прагнень та прихованого потенціалу кожного окремого співробітника. У контексті постійного покращення системи управління персоналом особливу увагу варто приділити впровадженню системи регулярного зворотного зв'язку (фідбеку), який має надаватися працівникам не лише після завершення окремих проєктів або виконання певних завдань, але й на постійній основі,

безпосередньо в процесі їхньої поточної реалізації. Такий оперативний підхід дозволяє своєчасно коригувати робочий процес у режимі реального часу, швидко виявляти та ефективно усувати потенційні помилки, запобігати виникненню конфліктних ситуацій та загалом значно знижувати рівень тривожності серед членів команди. Кожен працівник має відчувати постійну підтримку та отримувати конструктивний зворотний зв'язок з боку свого безпосереднього керівника, що дозволить йому вчасно виправляти допущені недоліки, безперервно вдосконалювати свої професійні навички та не втрачати внутрішньої мотивації до подальшої продуктивної роботи. Запровадження партисипативного стилю управління, що передбачає активне залучення співробітників до процесу обговорення та спільного прийняття рішень, які безпосередньо стосуються їхньої роботи та умов праці, є ще одним важливим кроком на шляху до підвищення загальної ефективності управління. Цей демократичний стиль управління допомагає працівникам зберегти відчуття контролю над власною професійною діяльністю, підвищує їхню особисту відповідальність за результати праці та залучає їх до активної участі у процесі розвитку всієї компанії [24]. Крім того, в сучасних умовах ведення бізнесу все більшої актуальності набуває поступовий перехід від застарілої традиційної моделі «керівництва», що часто асоціюється з авторитарним стилем управління, до більш прогресивного та ефективного лідерства, де замість формальних та ієрархічних відносин у стилі «я начальник - ти підлеглий» панує принцип підтримки та допомоги «я допомагаю тобі досягти найкращого можливого результату». Такий сучасний підхід дозволяє створити в колективі атмосферу взаємної довіри, відкритості, щирої підтримки та колегіальності, що є особливо важливим у періоди підвищених психологічних та фізичних стресових навантажень, які часто виникають під час реалізації інтенсивних та відповідальних проєктів [24].

Основою здорової та по-справжньому продуктивної атмосфери в будь-якому робочому колективі є ефективна та налагоджена комунікація, яка має бути регулярною (наприклад, шляхом проведення щотижневих загальних мітингів або коротких оперативних стендапів для своєчасного обміну ключовою інформацією,

обговорення поточних завдань та вирішення нагальних проблем), відкритою (створення реальних та дієвих можливостей для кожного працівника вільно, без будь-яких побоювань чи упереджень висловлювати свої ідеї, конструктивні заперечення, обґрунтовані сумніви та можливі побоювання) та чітко структурованою (забезпечення швидкої, зрозумілої та однозначної передачі всієї необхідної інформації без зайвої бюрократії, непотрібних формальностей та можливих спотворень). Активне впровадження та ефективне використання сучасних цифрових інструментів для внутрішньої комунікації та спільної роботи над проєктами, таких як Slack, Trello або Google Workspace, може значно полегшити та оптимізувати цей важливий процес навіть у невеликих за чисельністю командах, забезпечуючи оперативний обмін інформацією, швидке прийняття обґрунтованих рішень та підвищення загальної ефективності командної роботи [25].

Важливо твердо пам'ятати, що справжня та глибока мотивація працівників не обмежується виключно наданням матеріальних винагород. Вона також включає в себе сильне відчуття особистої причетності до спільної справи, щире гордість за досягнуті спільними зусиллями результати та чітке розуміння цінності власного індивідуального внеску в загальний успіх усієї компанії. У моїй компанії, де кожен працівник має реальний та відчутний вплив на кінцевий результат діяльності, цю внутрішню залученість можна значно посилити шляхом регулярного та публічного оприлюднення досягнень як окремих найбільш результативних працівників, так і цілих успішних команд, наприклад, на загальнокорпоративних інформаційних ресурсах або спеціально обладнаних внутрішніх дошках пошани. Це не лише створює атмосферу здорової конкуренції та взаємної підтримки серед колег, але й значно сприяє підвищенню самооцінки та професійної впевненості кожного члена колективу. Залучення працівників до процесу стратегічного планування подальшого розвитку компанії також є потужним інструментом мотивації, що дозволяє їм відчути свою важливість та безпосередній вплив на майбутнє організації. Крім того, запровадження практики ротації ролей, наприклад, надання працівникам можливості обіймати

тимчасові лідерські позиції у рамках окремих проєктів, не лише підвищує їхню залученість та рівень відповідальності, але й надає керівникам цінну можливість об'єктивно оцінити потенціал своїх співробітників у різних функціональних ролях та виявити приховані таланти.

Після аналізу ситуації в компанії, я можу стверджувати, що в нас є чимало переваг, які варто зберігати і розвивати. Проте є також значний потенціал для вдосконалення в аспекті мотивації та управління. Я вважаю, що побудова прозорої і чіткої системи розвитку співробітників допоможе значно підвищити їхню мотивацію і залученість. Важливо посилити нематеріальні стимули, такі як можливість професійного росту, гнучкий графік та визнання досягнень. Крім того, я вважаю, що перехід до більш сучасних управлінських підходів, зокрема партисипативного стилю та регулярного зворотного зв'язку, дозволить створити атмосферу довіри та підтримки, що сприятиме розвитку команди.

Впровадження таких змін здатне суттєво покращити умови праці, зміцнити команду і знизити ризики вигорання серед працівників. У результаті це також сприятиме підвищенню ефективності та стабільності компанії в цілому. Вірю, що ці кроки допоможуть створити сильну команду, здатну успішно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища і досягати нових вершин.

## **РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ**

### **4.1 Заходи щодо покращення умов праці на підприємствах різних галузей**

У цьому підрозділі буде розглянуто важливі заходи, спрямовані на покращення умов праці в галузях трастових послуг та маркетингу, враховуючи специфіку роботи цих секторів. Галузі мають особливості, пов'язані з високим рівнем стресу, необхідністю швидкої реакції на зміни та часто інтенсивним робочим процесом, що вимагає відповідного підходу до покращення умов праці.

Для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників у таких специфічних галузях, як трастові послуги та маркетинг, необхідно приділяти особливу увагу створенню комфортних та сприятливих умов праці. Це охоплює широкий спектр аспектів, починаючи від фізичного облаштування робочих місць і закінчуючи психологічним кліматом та ефективною системою мотивації.

#### **4.1.1 Поліпшення фізичних умов праці**

Організація робочого простору відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності працівників. Для трастових послуг надзвичайно важливими є безпечні та сучасні робочі місця, адже робота з конфіденційною інформацією вимагає не лише надійного захисту даних, але й створення комфортного та захищеного простору для самого працівника. Це передбачає впровадження сучасного програмного забезпечення для кібербезпеки, використання спеціальних систем для забезпечення цілісності та конфіденційності даних, таких як надійне шифрування та багаторівневий захист від зовнішніх кібератак.

Натомість, в офісах маркетингових компаній доцільним є створення відкритих просторів для креативної роботи. Маркетологи, які постійно працюють з великими обсягами інформації та генерують нестандартні ідеї, потребують гнучкого простору для проведення спільних зустрічей, ефективної командної роботи та плідних креативних сесій, що сприяють обміну думками та народженню інноваційних рішень.



Оформлення робочих місць у обох галузях повинно бути не лише функціональним та ергономічним, але й естетично приємним. Використання легких та мобільних меблів, що не обмежують свободу рухів працівників, створення затишних зон для короткочасного відпочинку та відновлення сил протягом робочого дня, дозволить підтримувати високий рівень працездатності та знижувати втому.

Забезпечення здоров'я працівників є невід'ємною складовою комфортних фізичних умов праці. Для зниження фізичного навантаження, особливо для тих, хто значну частину робочого часу проводить за комп'ютерами, необхідно використовувати ергономічні меблі - регульовані столи та крісла, підставки для моніторів та клавіатур, що мінімізують ризик розвитку захворювань опорно-рухового апарату.

Враховуючи потенційно високий рівень стресу в роботі трасових послуг, важливим є організація регулярних медичних обстежень, що дозволить своєчасно виявляти можливі проблеми зі здоров'ям на ранніх стадіях та вживати профілактичних заходів.

Для маркетингових компаній, де творчий процес часто супроводжується емоційним напруженням, доцільно запровадити регулярні перерви для виконання простих фізичних вправ, таких як розтяжка або елементи йоги безпосередньо на робочому місці. Це допоможе підтримувати фізичну та розумову працездатність протягом дня та знизити загальний рівень стресу.

Впровадження інноваційних технологій є ще одним важливим аспектом покращення фізичних умов праці, спрямованим на зменшення рутинного фізичного навантаження. Використання сучасних комп'ютерних програм для автоматизації монотонних та повторюваних задач, таких як обробка великих масивів даних, ведення електронної документації, аналіз інформації в сфері маркетингу або бухгалтерського обліку в трасових послугах, дозволяє звільнити час працівників для виконання більш складних та творчих завдань. Крім того, придбання сучасного офісного обладнання (високопродуктивних комп'ютерів з моніторами високої роздільної

здатності, швидких принтерів та сканерів) дозволяє співробітникам виконувати свої обов'язки швидше та ефективніше, без зайвих фізичних зусиль.

#### **4.1.2 Психологічні аспекти умов праці**

Поряд із фізичними умовами, психологічний клімат на роботі відіграє надзвичайно важливу роль, а в умовах високого стресу та необхідності прийняття швидких рішень його вплив на ефективність праці може бути навіть більшим.

Впровадження комплексних програм психологічної підтримки є важливим кроком для забезпечення емоційного благополуччя працівників. Це може включати регулярні тренінги з управління стресом, навчання ефективним технікам стресостійкості, практики медитації та інші методи, що допомагають знизити рівень нервового напруження. Не менш важливим є забезпечення доступу до психологічних консультацій для працівників, які можуть відчувати емоційне вигорання або хронічний стрес, пов'язаний з робочим навантаженням. Наприклад, компанія може співпрацювати з кваліфікованими психологами, до яких співробітники матимуть можливість звернутися конфіденційно для отримання необхідної підтримки.

Поліпшення командної роботи та атмосфери в колективі є особливо важливим для маркетингових компаній, де тісна взаємодія та обмін ідеями є запорукою успіху. Цього можна досягти шляхом проведення регулярних зустрічей команди, на яких працівники матимуть можливість вільно ділитися своїми думками, обговорювати поточні проєкти, висловлювати свої міркування та побоювання. Ключовим аспектом таких зустрічей є створення атмосфери відкритості та сприяння вільному обміну інформацією між усіма членами команди.

Створення ефективної системи позитивного зворотного зв'язку також є надзвичайно важливим елементом здорового психологічного клімату. Регулярні підсумкові наради, на яких відзначаються досягнення команди та окремих працівників, а також надання можливості кожному бачити свій внесок у загальний результат,

дозволяють працівникам відчувати свою цінність, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію та загальну задоволеність роботою.

Запровадження програм здорового способу життя на робочому місці також сприяє покращенню психологічного стану працівників. Організація фізичних активностей у робочий час, таких як короткі організовані перерви для виконання простих вправ або навіть регулярні заняття з йоги чи пілатесу, допоможе знизити рівень стресу та підвищити загальний тонус серед працівників. Крім того, варто створити сприятливі умови для здорового харчування в офісі, наприклад, пропонуючи асортимент здорових перекусів або налагоджуючи партнерство з місцевими закладами здорового харчування чи фітнес-клубами для надання працівникам корпоративних знижок.

#### **4.1.3 Покращення умов праці через систему мотивації**

Одним із найефективніших способів комплексного покращення умов праці є впровадження дієвої системи мотивації, яка не лише стимулює високі стандарти продуктивності, але й сприяє професійному розвитку працівників та підвищенню їхньої загальної задоволеності роботою. Застосування системи бонусів та премій за успішне виконання завдань або досягнення визначних результатів є потужним мотиваційним інструментом. Це можуть бути бонуси, що нараховуються на основі кількості успішно завершених проєктів, рівня задоволеності клієнтів якістю наданих послуг або загальної ефективності роботи працівника. Важливо при цьому враховувати індивідуальні досягнення кожного члена команди та розробляти гнучкі бонусні програми, які б заохочували не лише за виняткові результати, але й за активний та позитивний внесок у командну роботу.

Створення реальних можливостей для кар'єрного росту є ключовим фактором у довгостроковій мотивації працівників. Цього можна досягти шляхом надання їм можливостей для постійного підвищення кваліфікації, участі у різноманітних тренінгах та семінарах, а також розробки чітких та прозорих шляхів для кар'єрного просування в

межах компанії. Запровадження ефективних програм професійного розвитку, таких як спеціалізовані курси з підвищення кваліфікації або програми менторства, допоможе працівникам не лише розвивати свої професійні навички та знання, але й відчувати підтримку компанії у їхньому професійному зростанні, що безпосередньо впливає на їхню ефективність та мотивацію.

Нарешті, важливим елементом системи мотивації є система визнання та відзначення досягнень працівників. Регулярне та публічне визнання їхніх успіхів значно підвищує їхню мотивацію та почуття власної цінності. Це може бути реалізовано через проведення внутрішніх церемоній нагородження, корпоративних заходів, на яких відзначаються співробітники з найкращими результатами або за успішне виконання важливих проєктів. Не менш важливим є й індивідуальне визнання, яке може здійснюватися через публічне відзначення досягнень працівника на загальних зборах компанії або за допомогою внутрішніх комунікаційних платформ.

## **4.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Щоб визначити, чи були ефективно реалізовані запропоновані заходи, необхідно оцінювати їх через конкретні показники.

По перше, через задоволеність працівників. Проводити регулярні опитування серед співробітників для визначення рівня їхнього задоволення робочими умовами. Це дозволить виявити слабкі місця в організації праці та вдосконалити їх. Оцінка рівня емоційного вигорання та стресу працівників через анкети чи інтерв'ю з психологами компанії.

По друге, через показники продуктивності. Звернути увагу на зниження кількості помилок у роботі працівників, підвищення темпів виконання завдань та якості обслуговування клієнтів. Порівняння результатів до і після запровадження нових умов праці для оцінки впливу на продуктивність.

По третє, через плинність кадрів. Аналіз плинності кадрів після впровадження нових заходів. Зниження цього показника буде свідчити про успішність змін і покращення умов праці.

### **4.3 Приклади успішної реалізації змін на практиці**

У цьому підпункті я розгляну кілька реальних прикладів успішної реалізації змін на практиці у компаніях, які здійснили ефективні покращення умов праці. Для цього обрано два приклади з різних галузей, що можуть бути схожими на вашу компанію у сфері маркетингу та трастових послуг.

#### **4.3.1 Приклад успішного впровадження змін в галузі маркетингу: Компанія "XYZ Marketing"**

Компанія "XYZ Marketing" є одним із лідерів у сфері цифрового маркетингу, і для підтримки високої продуктивності та збереження лояльності своїх співробітників вони реалізували кілька ефективних змін в організації робочого процесу. Інвестиції в комфорт робочих місць, одним із головних кроків компанії стало оновлення офісних приміщень. Створено просторі, ергономічно оформлені робочі місця з можливістю регулювання висоти столів, що дозволяє співробітникам працювати як сидячи, так і стоячи. В офісах встановлено сучасні комп'ютери, що сприяють зменшенню втоми очей і покращенню зручності при роботі з графічними програмами. Гнучкий робочий графік, для підтримки балансу між роботою та особистим життям компанія ввела гнучкий робочий графік і можливість працювати віддалено. Це дозволило значно знизити рівень стресу у працівників і дати їм більше свободи у плануванні часу, що призвело до покращення їхнього загального самопочуття і зростання продуктивності. Корпоративні заходи та розвиток команди, ще одним ефективним заходом стало впровадження регулярних корпоративних тренінгів та тимблдінгів, які не тільки покращують

атмосферу в колективі, але й допомагають співробітникам краще взаємодіяти один з одним, що в свою чергу підвищує ефективність командної роботи.

Ці зміни призвели до помітного зниження рівня плинності кадрів у компанії, а також до підвищення загальної задоволеності працівників, що в кінцевому підсумку сприяло збільшенню доходів компанії та зростанню її репутації як працедавця.

#### 4.3.2 Приклад успішного впровадження змін в галузі трастових послуг: Компанія "TrustCorp"

"TrustCorp" є компанією, яка надає юридичні та консультаційні послуги в галузі трастових і фінансових послуг. Це одна з найбільших компаній на ринку, і для підтримки високої якості послуг і зниження рівня стресу серед своїх працівників вони реалізували кілька стратегічних змін в організації робочого процесу. Покращення технологічної інфраструктури, від початку роботи над покращенням умов праці компанія інвестувала значні кошти в оновлення ІТ-інфраструктури. Впровадження новітніх програмних продуктів для управління трастовими активами дозволило співробітникам значно скоротити час на обробку документів, а також знизити ймовірність помилок. Навчання та професійний розвиток, компанія активно інвестує у професійне навчання своїх співробітників, пропонуючи курси підвищення кваліфікації та участь у галузевих семінарах. Це дає працівникам можливість розвиватися в своїй професійній сфері, покращуючи їхній рівень компетенції та знижуючи стрес через впевненість у своїх силах. Поліпшення корпоративної культури та підтримка психологічного клімату, для зниження стресу та вигорання серед працівників компанія організувала регулярні психологічні консультації та тренінги з управління стресом. Вони також запровадили систему щомісячних обговорень між керівниками та працівниками, де останні можуть поділитися своїми проблемами та ідеями щодо покращення робочих умов. Покращення фізичних умов праці, успішно був реалізований проект з модернізації офісів - встановлено нові меблі, що забезпечують зручне і здорове

робоче середовище. Офіси обладнано зручними кухнями, зонами для відпочинку та спортивними куточками для короткочасних перерв.

Ці заходи дозволили "TrustCorp" досягти значних результатів у підвищенні задоволеності працівників, знизити рівень плинності кадрів і покращити ефективність роботи. Компанія побачила значне покращення у якості обслуговування клієнтів і зменшення кількості помилок в роботі.

#### 4.3.3 Висновки з практичних прикладів

Обидва приклади показують, що інвестиції в покращення умов праці можуть мати вагомий вплив на продуктивність та задоволеність працівників. Завдяки зручним і здоровим умовам роботи, гнучким графікам та психологічній підтримці, компанії змогли не тільки знизити стрес серед співробітників, але й досягти значного зростання ефективності роботи.

Ці приклади демонструють, як важливо враховувати специфіку галузі при розробці заходів, що покращують умови праці, а також як інвестиції в персонал можуть забезпечити стійкий розвиток компанії та покращити її позиції на ринку.

## ВИСНОВОК

У сучасних умовах бізнесу успіх компанії безпосередньо залежить від ефективності її персоналу, а для досягнення цієї ефективності важливими факторами є умови праці. У рамках цієї курсової роботи було проведено аналіз основних аспектів покращення умов праці на прикладі підприємства, зокрема у контексті фізичних, психологічних та соціальних аспектів.

Завдяки дослідженню було виявлено, що оптимізація робочих умов має комплексний характер і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Фізичні умови праці, такі як ергономіка робочих місць, рівень освітлення, температура та вентиляція, є базовими для забезпечення комфорту працівників. Крім того, важливим елементом є технічне оснащення, яке має відповідати сучасним вимогам. Застосування ергономічних меблів, забезпечення комфортного мікроклімату та якісного освітлення дозволяє не тільки покращити фізичний комфорт, але й підвищити продуктивність та зменшити кількість професійних захворювань.

Однак не менш важливими є психологічні та соціальні аспекти робочих умов. Створення здорового психологічного клімату в колективі, розвиток культури відкритого зворотного зв'язку, впровадження програм профілактики вигорання, а також надання підтримки через інструменти ментального здоров'я відіграють ключову роль у забезпеченні благополуччя працівників. Особливо важливо це для компаній, що працюють у високостресових сферах, таких як маркетинг, консалтинг чи клієнтські сервіси, де емоційний стрес може значно вплинути на ефективність праці.

Також необхідно враховувати соціальні аспекти корпоративної культури, які сприяють згуртуванню колективу та формуванню довіри між працівниками і керівництвом. Регулярні тимбілдинги, корпоративні заходи, підтримка волонтерських ініціатив та інклюзивність стають важливими складовими сучасної корпоративної політики. Для невеликих компаній це особливо важливо, оскільки кожен співробітник відіграє важливу роль у розвитку організації.



В результаті дослідження було запропоновано низку рекомендацій, серед яких: вдосконалення фізичних умов праці через оновлення офісного обладнання та поліпшення ергономіки, впровадження програм професійного розвитку та ментального здоров'я, а також створення сприятливого соціального середовища, що підтримує відкритість та довіру.

Таким чином, покращення умов праці є ключовим фактором, що забезпечує не лише зростання продуктивності, але й підвищує рівень задоволеності працівників, сприяючи тим самим розвитку компанії. Інвестиції в умови праці, зокрема в створення комфортного і здорового середовища, в довгостроковій перспективі приносять значні результати для організації, а також створюють сприятливу атмосферу для професійного і особистісного розвитку її співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іванов В. О. «Менеджмент безпеки праці». Київ: Наука, 2020.
2. Ковальчук М. В. «Умови праці в сучасних умовах: теоретичні аспекти». Львів: ЛНУ, 2019.
3. Петренко О. С. «Мотивація праці та її вплив на ефективність організації». Харків: ХНУ, 2021.
4. Степанова І. В. «Мотивація працівників в умовах постійних змін». Одеса: ОНУ, 2020.
5. Бондаренко С. Ю. «Організаційна культура в управлінні персоналом». Київ: Вища школа, 2019.
6. Сидоренко М. П. «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом». Дніпро: ДНУ, 2022.
7. Закон України «Про охорону праці» (станом на 2020 рік). <https://ohoronapraci.com.ua/news/487464-nabuli-chinnosti-vneseni-do-zakonu-ukraini-pro-okhoronu-praci-zmini>
8. Проект Закону України «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі». <https://financeworld.com.ua/novij-zakon-pro-bezpeku-ta-zdorovya-pracivnikiv-na-roboti-na-zaminu-zastarilomu-zakonu-pro-okhoronu-praci/>
9. Внесення змін до Закону України «Про охорону праці». <https://oppb.com.ua/news/do-zakonu-ukrayiny-pro-okhoronu-praci-vneseno-zminy>
10. Occupational Health & Safety, 2021.
11. Міжнародна організація праці Рекомендації щодо умов праці.
12. Journal of Occupational Medicine, 2020.
13. IT World Workplace Efficiency Study, 2022.
14. Forbes, 2022 Post-COVID Workplace Trends.

- 15.«Психологічна безпека в робочому середовищі», Journal of Business Psychology, 2023.
- 16.«Культура відкритого зворотного зв'язку: як її розвивати в компанії», HR Weekly, 2022.
- 17.«Як запобігти вигоранню працівників: кроки до успіху», Business Insider, 2021.
- 18.«Чому корпоративна культура важлива для малих компаній», Harvard Business Review, 2020.
- 19.«Процес адаптації нових співробітників: від а до я», Workforce Management, 2022.
- 20.«Соціальні ініціативи компаній у XXI столітті», Corporate Social Responsibility Review, 2021.
- 21.«Employee Motivation in Small Businesses». Journal of Business Strategy, 42(2), 134-145, Smith, J. 2020.
- 22.«Non-Material Incentives: The Key to Employee Engagement». Harvard Business Review, 99(3), 56-59, Johnson, A. 2021.
- 23.«Career Growth in Small Companies: Why It Matters». Small Business Management, 45(4), 220-225, Brown, L. 2019.
- 24.«Leadership vs. Management: The Key Differences». Journal of Leadership Studies, 35(1), 101-110, Thomas, K. 2022.
- 25.«Digital Tools for Small Team Communication». Entrepreneurship Journal, 31(5), 112-120, Williams, M. 2020.
- 26.Грішнова О. А. «Економіка праці та соціально-трудові відносини. Розділ 12.5. Умови праці і фактори їх формування. Охорона і безпека праці» <https://ukrtextbook.com/ekonomika-praci-ta-socialno-trudovi-vidnosini-grishnova-o-a/ekonomika-praci-ta-socialno-trudovi-vidnosini-grishnova-o-a-12-5-umovi-praci-i-faktori-%D1%97x-formuvannya-oxorona-i-bezpeka-praci.html>
- 27.«Класифікація факторів, які впливають на формування умов праці» <https://studfile.net/preview/5512184/>

- 28.«Умови праці і фактори їх формування. Охорона і безпека праці» <https://ukrtextbook.com/ekonomika-praci-ta-socialno-trudovi-vidnosini-grishnova-o-a/ekonomika-praci-ta-socialno-trudovi-vidnosini-grishnova-o-a-12-5-umovi-praci-i-faktori-%D1%97x-formuvannya-oxorona-i-bezpeka-praci.html>
- 29.Завадська Т. Г. «Менеджмент персоналу». Київ: Центр навчальної літератури, 2021.
- 30.Долішній М. І. «Організація праці на підприємстві». Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020.
- 31.Armstrong, M. «Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice». Kogan Page, 2020.
- 32.Robbins, S. P., Judge, T. A. «Organizational Behavior». Pearson, 2019.
- 33.Сайт Міністерства економіки України – <https://www.me.gov.ua>
- 34.Сайт Державної служби України з питань праці – <https://dsp.gov.ua>
- 35.Шкарпетко Н. «Корпоративна культура та її вплив на ефективність персоналу». Журнал «Трудові відносини», 2021.
- 36.Власні матеріали автора та внутрішня інформація компанії (анонімізовано).