

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

ЯБЛОНЬ Володимир Дмитрович

Вдосконалення мотивації персоналу підприємств будівельної галузі /
Improvement of motivation of the personnel of the construction industry
enterprises

спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНмі-21
В.Д. Яблонь

Науковий керівник
д.е.н., професор, І.М. Білецька

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ І. М. Білецька

Івано-Франківськ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	7
1.1. Мотивація персоналу: сутність та основні поняття	7
1.2. Основні теорії та методи мотивації.....	13
1.3. Мотивація персоналу на підприємствах будівельної галузі.....	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	25
2.1. Загальна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз стану управління персоналом в ПП «Пасічна-буд».....	33
2.3. Аналіз існуючої системи мотивації в ПП «Пасічна-буд».....	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ.....	48
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу ПП «Пасічна-буд»	48
3.2. Вдосконалення системи мотивації персоналу у будівельних компаніях на основі інноваційного підходу	55
Висновки до розділу 2	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах формування нових механізмів управління, які орієнтовані на ринкову економіку, перед підприємствами постає необхідність працювати по-новому, враховуючи закони і вимоги ринку та опановуючи нові типи економічної поведінки. З огляду на це зростає внесок кожного з працівників у результати діяльності підприємства.

У процесі розвитку підприємства зростає роль особистості в його діяльності. Підприємство зможе досягати поставлених цілей, без якісно відібраних, локалізованих, кваліфікованих людських ресурсів. Однак, управління персоналом є непростим завданням, оскільки сам персонал є складним, непередбачуваним і нестабільним елементом управлінського механізму підприємства.

Основним засобом забезпечення раціонального використання персоналу є його мотивація. Метою процесу мотивації є отримання максимального результату використання наявних людських ресурсів, що дає змогу підвищити прибутковість діяльності підприємства, і задовольнити потреби його співробітників.

Створення ефективної системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності в сфері будівельного бізнесу. Мотивація персоналу будівельного підприємства сприяє підвищенню ефективності роботи цілого підприємницького комплексу, що, тим самим, призводить до покращення якості робіт і послуг, які надаються споживачам.

Будь-яка будівельна організація для виживання за умов ринку змушена безупинно вдосконалювати свою діяльність. Будівництво, як будь-яка інша галузь економіки, має власну специфіку. Праця робітників в будівельній сфері відрізняється періодичністю, складністю, непрестижністю, і, з огляду на це, потребує додаткової мотивації. Це зумовлює актуальність та необхідність даного дослідження.

Огляд літератури з теми дослідження. Питанням управління

персоналом присвячено дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Т. Атчісон, О. Біліченко, Б. Бредлі, Л. Волянська-Савчук, О. Герасименко, Н. Горбаль, А. Грищенко, І. Грінько, М. Денисенко, Н. Дикань, Т. Жолонко, Г. Жосан, Н. Задорожнюк, С. Зось-Кіор, П. Капустянський, І. Когут, А. Козинець, А. Колот, С. Коцалап, О. Кравченко, О. Крушельницька, Л. Кустріч, Ю. Мирошніченко, О. Прокопенко, С. Прохоровська, Д. Райчук, М. Руденко, О. Столяренко, Р. Струс, Г. Сукрушева, Є. Ходаківський, В. Хомяков, Н. Юрчук, С. Шортел та інші.

У працях вчених започаткований аналіз кадрового управління та проблем, з якими стикаються керівники під час організації системи мотивації персоналу. Водночас, з огляду на об'єктивні чинники зростає необхідність постановки й вирішення розробки гнучкої та неперервної системи мотивації персоналу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних основ формування системи мотивації, визначення особливостей мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу ПП «Пасічна-буд».

Для досягнення цієї мети визначено і вирішено такі **завдання**:

- проаналізувати сутність та основні поняття мотивації персоналу;
- проаналізувати основні теорії та методи мотивації;
- визначити особливості мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі;
- дати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз стану управління персоналом в ПП «Пасічна-буд»;
- провести аналіз існуючої системи мотивації в ПП «Пасічна-буд»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу ПП «Пасічна-буд»;
- запропонувати вдосконалення системи мотивації персоналу у будівельних компаніях на основі інноваційного підходу.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є будівельна

компанія ПП «Пасічна-буд».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу будівельної компанії ПП «Пасічна-буд».

Методологія дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження є базові принципи, наукові положення і сучасні розробки теорій економіки праці, загальної теорії управління, управління персоналом, соціології праці та управління, менеджменту і маркетингу, а також економіки та організації охорони здоров'я.

Глибина аналізу та достовірність висновків забезпечені застосуванням системного підходу до аналізу розглянутих проблем, методів логічного аналізу, методів групувань і класифікацій, аналізу і синтезу, а також прийомів і методів статистичного і соціологічного аналізу і обробки даних, методу наукового спостереження, формалізація, систематизації, абстрагування; графічні методи обробки даних.

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження склали основні положення фундаментальних праць дослідників, присвячені різноманітним аспектам управління персоналом та системи мотивації, матеріали науково-практичних конференцій, нормативно-правові акти, офіційні матеріали державних органів України, матеріали фінансової та господарської звітності будівельної компанії ПП «Пасічна-буд», матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали оприлюднені у друкованій формі та в мережі Інтернет.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано взаємозв'язок основних понять мотивації;
- уточнено загальну схему механізму мотивації персоналу підприємства;
- запропонована напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу у будівельних компаніях на основі інноваційного підходу

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації

будівельної компанії ПП «Пасічна-буд» та визначення місця мотивації персоналу в системі його цілей.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 14 таблиць, 21 рисунок та список використаних джерел зі 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Мотивація персоналу: сутність та основні поняття

Мотивація є одним із основних чинників, що визначає поведінку людей. Врахування її в системі управління персоналом підприємства вимагає розробки та використання спеціальних методів і технологій. Реформи, які реалізуються в нашій країні передбачають формування соціально-орієнтованої економіки, що є одним із ключових чинників для забезпечення ефективного використання робочого потенціалу підприємства, незалежно від його форми власності й сфери діяльності. Для досягнення даної мети особливу увагу необхідно приділити комплексному підходу до вирішення проблем мотивації персоналу, особливо у галузях, висококваліфікована праця найманих працівників.

При розгляді концепції мотивації у контексті управління людськими ресурсами, слід враховувати процес активізації мотивацій працівників, який може бути розділений на внутрішню мотивацію (внутрішні стимули) та зовнішню мотивацію (зовнішні стимули). З точки зору даного визначення, метою мотивації є створення умов, які б підштовхували працівників до виконання дій, спрямованих на досягнення максимально ефективних результатів. При обговоренні мотивації та стимулювання праці часто враховуються такі поняття як потреби, мотиви, стимули і цілі.

У науковій літературі на даний час наразі не вироблено єдиних підходів до трактування поняття «мотивація».

На думку Річарда Дафта мотивація – це «сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій» [19, с. 16]. На його думку: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб

спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [19, с. 16].

П. Капустянський вважає, що мотивація – «довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів» [14].

С. Покропивний розглядає мотивацію «як систему, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства» [29].

Варто відзначити, що більшість визначень аналізованого поняття багато у чому схожі. Так, окремі автори розглядають мотивацію як свідоме прагнення до успіху, до певного типу задоволення потреб. Досить поширеним «є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб» [1].

За визначенням Н. Диканя та І. Борисенка, мотивація є сукупністю різних чинників, які стимулюють індивідів до відповідного та необхідного способу поведінки. Основний зміст мотивації включає три ключові концепції: організаційні завдання, зусилля та індивідуальні потреби [8].

Для керівників важливою задачею є мотивація працівників, і для цього необхідні вміння, наполегливість та розуміння природи людей. Успіх керівника полягає в його здатності ефективно стимулювати працівників до максимальних зусиль та, в результаті, до виконання своєї роботи [8].

Система мотивації персоналу вважається однією із ключових компонент сучасного управління в організаціях. В сучасних умовах, система мотивації, спрямована на стимулювання працівників для досягнення високої ефективності у роботі, є ефективним інструментом управління. Вона дозволяє вирішувати можливі конфлікти між інтересами працівника і роботодавця, сприяючи стабілізації балансу потреб і інтересів.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, важливим є посилення ефективності системи управління персоналом та пошук нових методів мотивації. Відповідно до теорії А. Маслоу, люди мають багато потреб, які вони

намагаються задовольнити. Дана проблема безпосередньо пов'язана з мотивацією. Люди завжди є незадоволеними і завжди мають нові бажання. Особливість людей полягає в тому, що вони намагаються задовольнити багато різних потреб протягом життя. Коли одна потреба задовольняється, інша стає актуальною.

Коли ми говоримо про мотивацію та стимулювання праці, ми зазвичай враховуємо такі ключові поняття, як потреби, мотиви, стимули і цілі.

Потреби визначають стан людини, коли вона відчуває необхідність у чомусь, що необхідне для її життєдіяльності. Потреби, фактично, визначають активність людини і стають основою для її цілеспрямованих дій.

Мотиви представляють собою внутрішні елементи, які підштовхують людину до дії і спрямовані на досягнення різних результатів або цілей.

Спроба стимулювання, навпаки, включає в себе зовнішні впливи або чинники, які підштовхують людину до дії, взаємодіючи з її інтересами.

Цілі – це бажані об'єкти або стани, до яких людина прагне. Зазвичай, ціль є усвідомленою потребою, яка отримала певну форму.

Потреби можуть бути класифіковані на первинні і вторинні. Первинні потреби включають фізіологічні потреби, зокрема, потреба в їжі, сні та диханні, які вбудовані в генетичний рівень. Вторинні потреби виникають в процесі життєдіяльності людини і включають потребу в повазі, багатстві, визнанні і владі. Потреби фактично виступають як мотиватори для людини, спонукаючи її до дій.

Таким чином, дані поняття взаємопов'язані між собою. Наприклад, спроба стимулювання може впливати на мотивацію, коли вона відповідає на потреби працівника. Реакція персоналу на стимули визначається різними цілями, потребами і мотивами, і вона може відрізнятись для кожного працівника.

Варто відзначити існування різниці між поняттями «мотивація» і «мотивування». Мотивація, як правило, представляє собою внутрішню потребу або побудову особистості, що підштовхує людину до дії. З іншого боку, мотивування - це процес впливу зовнішніх чинників, таких як організація,

спрямованих на стимулювання людини до досягнення конкретних цілей, зазвичай пов'язаних з місією організації. Враховуючи це, можна визначити, що для досягнення певних цілей людина витрачає різні зусилля та ресурси. У такому контексті завданням мотивування є спонукання людини таким чином, щоб вона вкладала необхідні зусилля та ресурси для досягнення позитивних і якісних результатів, використовуючи для цього найбільш ефективні методи та зробити це в найкоротший час.

Також, як ми вже відзначали, слід розділяти мотиви і стимули, мотивацію і стимулювання.

Коли праця стає необхідною для отримання благ, формується мотивація. У такій ситуації благо стає стимулом для праці. Стимул праці – це те, що спонукає до інтересу до праці. У процесі праці ті блага, які доступні в організації, виступають як стимули.

Стимулювання трудової діяльності – це бажання організації за допомогою моральних і матеріальних заходів впливу спонукати працівників до праці, збільшити її інтенсивність, покращити продуктивність і якість роботи для досягнення цілей організації. Стимул також використовується як метод контролю за поведінкою персоналу, особливо коли потрібно досягти наднормативних результатів від працівників.

Основні напрямки стимулювання можна розділити на дві категорії: матеріальні (які включають в себе організацію заробітної плати, створення соціального пакету, систему участі у прибутку та капіталі) та нематеріальні (які охоплюють психологічні аспекти та стимулювання часом для відпочинку). У цьому контексті стимули для працівників розглядаються як складові будь-якої системи заходів, спрямованих на регулювання розподілу ресурсів у підприємстві.

Система мотивації та стимулів трудової діяльності повинна базуватися на конкретних основах, таких як нормативи робочої діяльності. При вступі співробітника в трудові відносини припускається, що він зобов'язується виконувати певні функції за певною винагородою. Ця область діяльності

піддається контролю і супроводжується мотивами уникнення, пов'язаними з побоюванням перед негативними санкціями за ухилення або відхилення від вимог, які ставляться. Можна виділити, принаймні, дві такі санкції, пов'язані з втратою матеріальних цінностей: неповна виплата обіцяної нагороди та позбавлення робочих обов'язків (звільнення).

Для ефективності системи стимулювання трудової діяльності необхідно, щоб управлінські органи могли підтримувати і вимагати від співробітників відповідного рівня продуктивності, за який вони отримують винагороду.

Отже, окрім матеріального стимулювання співробітників, важливо враховувати атмосферу на підприємстві, умови робочого місця, індивідуальні особливості співробітників та створювати мотивацію для досягнення найкращих результатів в роботі. Мотивація включає в себе внутрішні потреби та зовнішні стимули або завдання, які активізують працівників.

Мотивацію можна описати як систему мотивів, що визначають діяльність та поведінку суб'єкта. Вплив мотивації на дії людини залежить від безлічі чинників, і цей вплив є дуже індивідуальним. Крім того, він може змінюватися внаслідок різних мотивів і взаємодії з результатами діяльності людини (рис. 1.1).

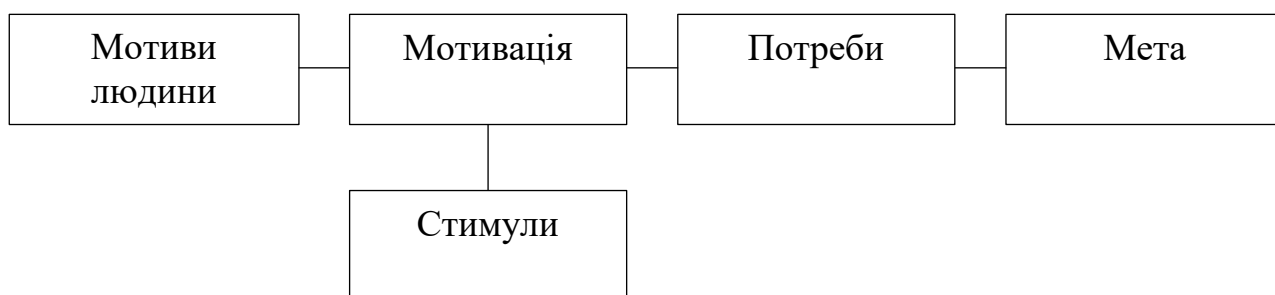


Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних понять мотивації

Дію загального механізму мотивації персоналу, який враховує взаємозв'язки між потребою, метою та мотивом, наведено на рисунку 1.2.

Мотивація є однією з ключових функцій сучасного управління, спрямованою на підвищення продуктивності роботи персоналу в організації. У сучасних умовах ринку мотивація виступає як окремий вид діяльності і засіб

впливу. Функція мотивації має два аспекти. Перший – це інструментальний аспект, який полягає у стимулюванні підлеглих для виконання визначених обов'язків. Другий – соціально-психологічний аспект, який спрямований на розв'язання конфліктів та розробку стратегій для активізації трудового процесу. Мотивація є важливим інструментом для раціонального використання ресурсів та мобілізації потенціалу персоналу.

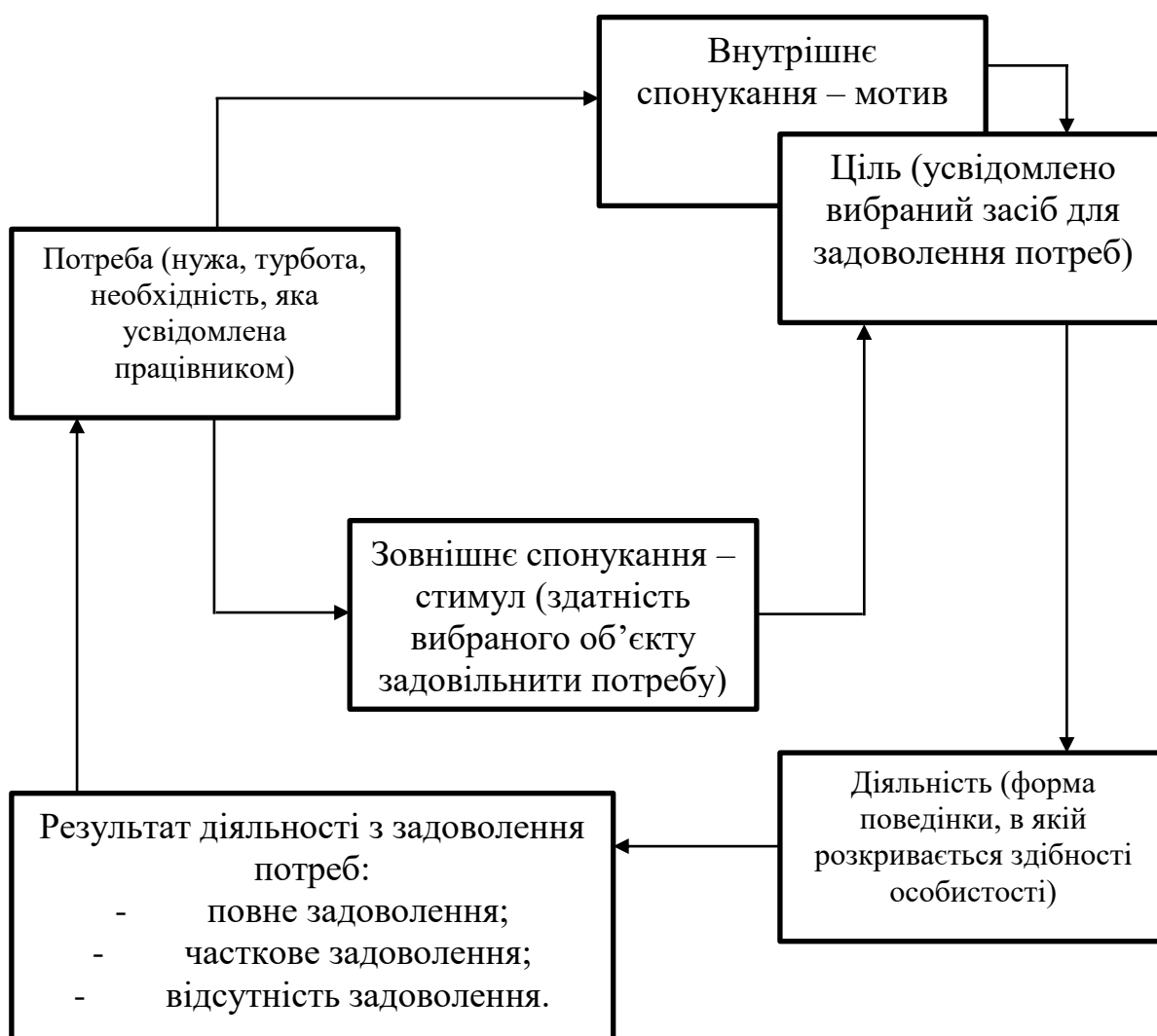


Рис. 1.2. Загальна схема механізму мотивації персоналу підприємства

Існує безліч видів мотивації, оскільки мотивація є складним явищем, яке може виникати з різних причин і бути спрямованою на різні цілі. Розрізняють такі загальні види мотивації:

- ✓ матеріальна мотивація включає в себе фінансові стимули, зокрема, зарплату, бонуси, премії та інші матеріальні винагороди за досягнення

певних результатів на роботі;

- ✓ соціальна мотивація – люди можуть бути мотивовані соціальними чинниками, серед яких, взаємодія із колегами, визнання власних успіхів чи соціальна підтримка;
- ✓ професійна мотивація пов'язана із бажанням розвивати власні навички та знання, отримувати новий досвід й вдосконалювати професійні навички;
- ✓ інтелектуальна мотивація – люди можуть бути мотивовані бажанням задовольнити свій інтелект та розумові спонукання, серед яких розв'язання складних завдань чи вивчення нового матеріалу;
- ✓ особистісна мотивація включає бажання досягти особистих цілей і досягнути особистого задоволення від досягнень;
- ✓ емоційна мотивація – люди можуть бути мотивовані своїми емоціями і почуттями, такими як радість, задоволення або відчуття гордості від досягнень;
- ✓ альтруїстична мотивація – деякі люди можуть бути мотивовані бажанням допомагати іншим і вносити вклад у спільноту чи суспільство;
- ✓ амбіційна мотивація – мотивація досягнути високого статусу, влади чи визнання в суспільстві.

Це тільки декілька загальних видів мотивації, а кожна людина може мати власні унікальні мотиви та спонукання для досягнення поставлених нею цілей. Дані мотиви розглядаються в різних теоріях мотивації та реалізуються з допомогою різних методів мотивації.

1.2. Основні теорії та методи мотивації

Для аналізу мотиваційного процесу в економіці і менеджменті використовуються наступні моделі (теорії) мотивації, які можна умовно класифікувати таким чином:

I. Традиційні.

II. Змістовні.

III. Процесуальні.

I. Традиційні теорії базуються на використанні методів «батога і пряника» в контексті матеріального стимулювання працівників.

II. Змістовні теорії зосереджені на розгляді потреб (або мотивів), які визначають дії індивіда.

III. Процесуальні теорії розглядають мотивацію як процес і аналізують, як цей процес і його результати змінюються під впливом різних чинників, таких як справедливість або очікування.

Тобто, традиційні теорії спираються на використання матеріальних стимулів для мотивації працівників. У змістовних теоріях акцент робиться на розумінні та задоволенні потреб працівників. Процесуальні теорії досліджують, як сам процес мотивації змінюється і вдосконалюється під впливом різних чинників, таких як справедливість або очікування.

Традиційні теорії мотивації ґрунтуються на використанні політики матеріального заохочення чи покарання. Основоположником даної теорії виступили Фредерік Тейлор і Генрі Форд. Сутність даної теорії полягає у необхідності дотримуватися наступних правил мотивування праці:

- чітко нормована і організована праця;
- договірна оплата праці;
- єдині умови матеріальної мотивації для всіх працівників;
- компенсація рутинної праці підвищеними заробітками;
- на конвеєрній роботі - підвищена заробітна плата.

До недоліків даної теорії можна віднести той факт, що основний акцент в ній робиться на матеріальне стимулювання, і, майже зовсім не враховується внутрішня мотивація людини. Також, відповідно до даного підходу усі співробітники є рівними стосовно мотивування.

Дана теорія найбільш ефективна, якщо трудові операції повторюються, якщо вид і місце роботи постійні, а також за умови дії регламентованих надбавок та утримань.

Змістовні теорії мотивації спрямовані на розуміння того, що саме

стимулює і задовольняє потреби та бажання людей, що підштовхує їх до досягнення цілей і виконання завдань на роботі. До змістовних теорій мотивації належать [22,31]:

Теорія потреб Абрахама Маслоу. Дана теорія, відома як ієрархія потреб Маслоу, стверджує, що людям притаманна ієрархія п'яти основних потреб, починаючи від фізіологічних (наприклад, їжа і вода) і закінчуючи потребою в самореалізації (рис. 1.3). Ця ієрархія вказує, що більш вищі рівні потреб активізуються лише тоді, коли були задоволені більш низькі рівні.



Рис. 1.3. Піраміда потреб А. Маслоу [28]

Теорія потреб Девіда МакКлелланда. Він ідентифікував три основних типи потреб: потреба в досягненні, потреба в владі і потреба в афіліації. Він вважав, що дані потреби впливають на мотивацію людей на роботі і їхній стиль лідерства [40].

Теорія дії Едварда Десі та Річарда Райяна. Дана теорія, відома як теорія самовизначеності, самодетермінації підкреслює важливість внутрішнього мотиву та самовизначеності. Вона стверджує, що люди мають потребу в компетентності, автономії і зв'язку, а коли дані потреби задовольняються, мотивація і задоволеність зростають [41].

Теорія мотивації праці К. Альдерфера – існує три виражених потреби

людини - існування, відношення з іншими людьми, зростання. Відмінність даної теорії від інших полягає в тому, що у людини немає ієрархічної залежності між цими потребами, і вона потребує задоволення їх усіх. Причому виявляється це в такий спосіб. Наприклад, якщо людину не влаштовує задоволення потреб існування (їжа, сон, безпека), але влаштовують хороші відносини в колективі і є визнання, то вона готова пожертвувати цією потребою або повністю переключитися на її задоволення [26].

Теорія Альдерфера, відома також як "ERG теорія", розвинула ідеї Абрахама Маслоу про ієрархію потреб і внесла певні зміни в дану ієрархію.

Сутність ERG-теорії полягає в тому, що вона визнає три основних категорії потреб, які впливають на мотивацію працівників:

E – потреба в існуванні (Existence needs). Дана категорія включає в себе фізіологічні та матеріальні потреби, схожі на нижні рівні ієрархії Маслоу. Вона охоплює потреби в їжі, воді, одязі, житлі та інших основних речах, які необхідні для фізичного виживання.

R - потреба в розвитку (Relatedness needs). Дана категорія включає в себе соціальні та міжособисті потреби. Вона охоплює бажання бути частиною групи, встановлювати відносини із іншими людьми, відчувати приналежність та взаємодію.

G - Потреба в зростанні (Growth needs). Дана категорія включає в себе індивідуальні потреби в саморозвитку та досягненнях. Сюди входять бажання розвивати власні навички, досягати особистих цілей, відчувати самовдосконалення та досягнення.

Сутність ERG теорії полягає в тому, що Альдерфер вважав, що потреби можуть існувати одночасно і не обов'язково слідувати ієрархії, як в ієрархічній теорії Маслоу. ERG теорія вказує на те, що мотивація працівників може бути складною і багатогранною, і важливо враховувати різні категорії потреб, щоб стимулювати їх на роботі. Теорія Альдерфера надає менш ієрархічний підхід до розуміння мотивації, враховуючи, що різні потреби можуть бути активними одночасно та взаємодіяти між собою.

Теорія потреб Герцберга, також відома як «двохфакторна теорія» або «гігієнічних-мотиваційних факторів». Герцберг виділив два типи чинників, які впливають на задоволеність на роботі: чинники гігієни (або чинники, які спричиняють незадоволеність, такі як умови праці і заробітна плата) та мотивуючі чинники (або чинники, які спричиняють задоволеність, такі як визнання і досягнення).

Отже, теорія Герцберга розглядає змістовні чинники як ключові для стимулювання мотивації працівників, і вона відноситься до цього підходу в теоріях мотивації.

Процесуальні теорії мотивації вивчають сам процес мотивації, незалежно від його змісту, оскільки навіть, якщо ми добре розуміємо, які потреби є у людини, це не гарантує, що мотивація буде свідомою і піддається контролю, і вона буде спрямована на досягнення цілей, які важливі для організації.

На даному етапі розвитку управлінських наук існує наступна низка теорій:

1. Теорія встановлення цілей (Goal-Setting Theory) (представники Е. Локк, Д. Мак Грегор). Зокрема, теорія Дугласа Мак Грегора стверджує, що люди більше мотивовані досягти своїх цілей, якщо вони чітко сформульовані, вимірювані та реалістичні. Встановлення конкретних цілей сприяє підвищенню продуктивності та залученню працівників до виконання завдань. В рамках даної теорії сформульовані фактично їх дві: теорії «Х» і «Y», розглядають мотивацію з двох протилежних точок зору. Перша теорія вказує на те, що працівники не дуже зацікавлені в відповідальності та керуються страхом і грошима у своїх діях. Відповідно до другої теорії, працівники не ліниві та безвідповідальні; вони можуть бути ініціативними та творчими, якщо встановлена відповідна мотивація. Важливо зазначити, що дані теорії не виключають одна одну. Грамотний керівник повинен використовувати обидві теорії і допомагати своїм співробітникам переходити з одного рівня на інший.

2. Теорія очікування (Expectancy Theory) (яскраві представники – В. Врум, Л. Портер та Е. Лоулер). Дана теорія стверджує, що мотивація людини

залежить від її очікувань щодо результатів своєї діяльності та цінності цих результатів. Вона включає такі чинники, як очікувана винагорода, індивідуальні очікування та цінність результатів.

3. Теорія справедливості (Equity Theory) (представник Д. Адамс). Відповідно до даної теорії, люди оцінюють свою мотивацію на основі співвідношення між їхніми зусиллями і винагородою в порівнянні з іншими працівниками. Якщо вони вважають, що ця рівновага справедлива, то їхня мотивація зберігається.

4. Теорія участі (Participation Theory). Дана теорія визнає важливість участі працівників у прийнятті рішень, як спосіб підвищення їхньої мотивації. Вона передбачає, що люди більше зобов'язані до виконання завдань, якщо вони брали участь у формуванні цих завдань і мають контроль над процесом.

Ці теорії допомагають розуміти, як сам процес мотивації впливає на дії та результати працівників у організаціях.

Отже, будь-яка активність людини базується на різних стимулах і мотиваціях, які впливають на її поведінку. Індивідуальні дії можуть задовольняти або не задовольняти потреби, і в таких випадках людина може вибрати альтернативну поведінку для досягнення своїх цілей. Навіть вже здійснюючи дії, мотиви можуть змінюватися і впливати на стимули. Іншими словами, мотивація визначає напрямок дій, а діяльність впливає на мотивацію.

1.3. Мотивація персоналу на підприємствах будівельної галузі

Формування ефективної системи мотивації персоналу стає надзвичайно важливим елементом управлінської діяльності в будівельному секторі. Заохочення співробітників будівельних підприємств сприяє підвищенню продуктивності всього комплексу, що в свою чергу призводить до покращення якості виконуваних робіт і наданих послуг. Сам персонал будівельного підприємства є зв'язковим елементом між економічними та технічними аспектами виробництва. Тому вельми важливо визначити чинники, які

впливають на успішний розвиток системи управління персоналом і підвищення ефективності їхніх дій.

С. Коцалап, Г. Коваленко та А. Беляєва виділили такі основні особливості діяльності підприємств будівної галузі, які мають суттєвий вплив на управління персоналом і виробничою діяльністю підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості, що впливають на управління персоналом в будівельній галузі [20, с. 72]

Особливості роботи будівельного підприємства	Особливості управління персоналом
– унікальність переважної більшості об'єктів будівництва;	– оцінка економічної ефективності прийнятих організаційно-технічних та управлінських рішень ускладнюється значною тривалістю реалізації будівельних проектів;
– залежність значної частини робіт від погодних умов;	– кваліфікація персоналу;
– значна тривалість будівництва (як правило, понад 1 року);	– велика кількість учасників, у поєднанні зі складним процесом організації документообігу, наслідком чого є складність визначення суб'єкта та рівня відповідальності за неоднозначні або помилкові рішення;
– тривалий життєвий цикл продукції будівництва (може бути більше 100 років) в сукупності з необхідністю забезпечення безпеки експлуатації об'єктів будівництва протягом усього циклу;	– територіальна роз'єднаність адміністрації будівельного підприємства та виробництва;
– багато стадійність реалізації будівельних проектів.	– різноманітність виконуваних видів будівельних робіт.

Усі вищезазначені аспекти вказують на важливість наявності кваліфікованих спеціалістів в будівельній галузі для досягнення високої якості та ефективності робіт. Відсутність таких фахівців може призвести до низької якості будівельних робіт. Також важливо відзначити проблеми управління будівельним підприємством:

1. Незавжди організована структура управління – необхідно встановити

чітку структуру управління саме будівельним напрямком діяльності компанії.

2. Неузгодженість дій підрозділів. В даному контексті важливо забезпечити співпрацю та взаєморозуміння між різними підрозділами компанії (виробничим, транспортним, маркетинговим, збутовим, постачання тощо).

3. Забюрократизованість та формалізм – доцільно уникати зайвої бюрократії та формалізму при реалізації операційних процесів, однак, в жодному випадку не оцінки якості виконуваних робіт.

4. Невисокий рівень планування. Воно повинно бути більш систематизованим та раціональним.

5. Відсутність належної системи мотивації. Важливо створити мотивуюче середовище для співробітників, з метою підвищення їх продуктивності та ініціативності.

6. Відсутність функціональної відповідальності. Кожен зі співробітників повинен розуміти власні обов'язки та відповідальність за результати роботи.

Для вирішення даних проблем можуть бути вжиті наступні заходи:

- розробка та впровадження системи організації управління персоналом;
- планування діяльності з урахуванням можливих чинників, що впливають на виконання планів;
- оптимізація процесу набору та розподілу будівельних кадрів;
- підвищення мотивації персоналу та визначення функціональної відповідальності.

Ми відзначили мотивацію останнім пунктом, але виключно для виділення її як теми дослідження, а не щодо ваги в системі управління персоналом підприємства.

Формування системи мотивації персоналу включає два основних напрямки.

I. Створення сприятливих умов праці. Сюди включаються такі чинники, як привабливість роботи, психологічний комфорт у робочому середовищі, можливості для професійного та особистісного зростання працівника, а також

забезпечення оптимальних умов на робочому місці. Ці чинники впливають на мотивацію персоналу, хоча і не є її безпосередніми складовими.

II. Безпосередній вплив на виробничу поведінку працівників. Сюди входять різноманітні форми матеріального та нематеріального стимулювання, такі як премії, доплати, бонуси, визнання та похвала від керівництва, можливості просування по службі, страхування тощо. Дані заходи спрямовані на підвищення мотивації працівників та підтримку їх високої продуктивності.

Важливо враховувати, що система мотивації повинна бути унікальною для кожної організації та розроблятися зі врахуванням конкретних особливостей її діяльності.

Системи мотивації персоналу, які розглядалися у наукових дослідженнях, можуть бути актуальними для будь-якої будівельної організації.

Використання таких управлінських технологій, як "компенсаційний пакет", може сприяти мотивації працівників через відкриту систему оплати праці, яка базується на індивідуальних показниках ефективності. Стимулювання використовується тоді, коли працівник перевищує встановлені обов'язки за обсягом, термінами чи якістю робіт, або вносить ініціативу та покращення в робочі процеси. Дана технологія включає в себе низку заходів, серед яких: додаткова матеріальна винагорода, страхування життя працівників, знижки на продукцію підприємства (квартири, гаражі, будматеріали тощо).

Технологія «підготовка та розвиток персоналу» включає такі заходи: курси з метою розвитку спеціалізації (наприклад, щодо вдосконалення роботи з сучасними штукатурками та шпаклівками), можливість участі у корпоративних навчальних програмах, прийняття участі у тематичних конференціях (наприклад, щодо новітніх технологій в будівництві), проведення бізнес-тренінгів (для управлінського персоналу), обмін досвідом з фахівцями з інших підрозділів чи організацій.

Технологія «управління кар'єрою» включає такі ключові заходи: пропонування можливості вертикального та горизонтального кар'єрного зростання; розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри, а також

включення до кадрового управлінського резерву.

Технологія «оцінки персоналу» передбачає такі кроки: створення атестаційної комісії; розробка положень про атестацію співробітників; об'єктивна оцінка роботи спеціалістів; проведення конкурсів на отримання звання найкращого працівника підприємства; відзначення досягнень, наприклад, розміщення фотографій на дошці пошани тощо.

Також можуть використовуватись наступні технології: «інтеграції в корпоративне середовище» (зокрема, організація корпоративного відпочинку на спеціальних базах, організація спільного святкування різних подій), «командоутворення» (конкурси на звання найкращого відділу чи групи), «цілепокладання» (спрямована на заохочення ініціативи та креативності персоналу через участь у розробці програм оптимізації витрат, підвищення ефективності діяльності та вирішення організаційних проблем».

Отже, мотивація персоналу в будівництві має свої особливості, які враховують специфіку цієї галузі. Основні особливості мотивації персоналу в будівництві включають такі аспекти:

- залежність від сезонності. Будівництво часто піддається впливу сезонних чинників. Роботи можуть бути обмежені погодними умовами, тому необхідно стимулювати персонал іншими способами (внутрішні роботи або наприклад, стажування) під час періодів низької активності;

- фізична та психологічна навантаженість. Робота на будівництві часто вимагає високого рівня фізичних навичок та стійкості до стресу. Мотивація може полягати в забезпеченні належних умов роботи, збільшенні заробітної плати або наданні можливостей для фізичного відпочинку;

- професійний розвиток. Для багатьох працівників будівельної галузі важливим є професійний розвиток і підвищення кваліфікації. Можливості навчання та кар'єрного росту можуть бути сильними мотиваторами;

- забезпечення безпеки. Забезпечення безпеки на робочому місці є критично важливим у будівництві. Мотивація може базуватися на страховці, інструкціях з безпеки та нагородах за безпекові досягнення;

- система мотиваційних заохочень. До ефективних систем мотивації в будівництві можуть входити бонуси за завершення проектів вчасно, премії за якість робіт, системи преміювання за підвищення продуктивності тощо;

- командна робота. Будівельні проекти зазвичай вимагають спільної роботи багатьох робітників і спеціалістів. Тому важливо створити сприятливу атмосферу в колективі та стимулювати спільну роботу;

- гнучкість графіку роботи. У будівництві часто виникають непередбачувані ситуації, які вимагають гнучкості у графіку роботи. Працівникам можуть бути запропоновані різні варіанти графіків або компенсація за роботу у наднормовому режимі;

- залучення до процесу прийняття рішень. Іноді мотивація може зростати, якщо працівники беруть участь у прийнятті рішень, пов'язаних із специфікаціями проекту або вибором обладнання.

Таким чином, система управління персоналом підприємств будівельної галузі повинна бути побудована зі врахуванням її особливостей. Дана галузь є досить специфічною сферою діяльності, тому із розглянутих методів мотивації не всі можуть бути застосовані до будівельних підприємств. Загалом, мотивація персоналу в будівництві повинна враховувати унікальні особливості галузі, фізичні та психологічні вимоги роботи, а також сприяти підвищенню продуктивності та забезпеченню безпеки працівників.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сутність та основні поняття мотивації персоналу. Відзначено, що мотивація є одним із основних чинників, що визначає поведінку людей. Врахування її в системі управління персоналом підприємства вимагає розробки та використання спеціальних методів і технологій. Відзначено, що в науковій літературі на даний час наразі не вироблено єдиних підходів до трактування поняття «мотивація» і проаналізовано основні з них. Відзначено існування різниці між поняттями «мотивація» і «мотивування», а також

необхідність розділяти мотиви і стимули, мотивацію і стимулювання.

Визначено взаємозв'язок основних понять мотивації. Сформовано загальну схему механізму мотивації персоналу підприємства. Визначено загальні види мотивації.

2. Проаналізовано основні теорії та методи мотивації. Визначено основні моделі (теорії) мотивації. Визначено сутність основних даних теорій, зокрема, теорії матеріального заохочення чи покарання, теорії потреб Маслоу, МакКлелланда, Герцберга, теорії дії Едварда Десі та Річарда Райяна, теорії мотивації праці К. Альдерфера. Також проаналізовано низку сучасних теорій, зокрема, теорію встановлення цілей, теорію очікування, теорію справедливості, теорію участі.

3. Визначено особливості мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі. Відзначено, що формування ефективної системи мотивації персоналу стає надзвичайно важливим елементом управлінської діяльності в будівельному секторі. Визначено особливості, що впливають на управління персоналом в будівельній галузі. Визначено проблеми управління будівельним підприємством і заходи, які можуть бути вжиті для вирішення даних проблем. Визначено основні напрямки формування системи мотивації персоналу, а також основні особливості мотивації персоналу в будівництві.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Пасічна-буд» працює на будівельному ринку Івано-Франківська уже 5 років і зареєстроване у лютому 2018 року, створене відповідно з законодавством України. Сферою діяльності компанії є проектування й будівництво будівель, монтажні роботи, внутрішнє оздоблення, торгівля будівельними матеріалами.

Повна назва підприємства - Приватне підприємство «Пасічна-буд» [27].
Скорочена - ПП «Пасічна-буд» [27].

Розмір статутного капіталу ПП «Пасічна-буд» - 7000000 грн. [27].

Організаційно-правова форма ПП «Пасічна-буд» - «приватне підприємство» [27].

Форма «власності - недержавна власність» [27].

Юридична адреса ПП «Пасічна-буд» – «Україна, 76018, Івано-Франківська область, Івано-Франківський район, місто Івано-Франківськ, вулиця Стуса Василя, будинок 44, квартира 51» [30].

Директором ПП «Пасічна-буд» є Юрій Валерійович Севостьянов.

Відповідно до КВЕД [16] основним видом діяльності ПП «Пасічна-буд» є:

- «41.10 Організація будівництва будівель» [27].

Іншими видами діяльності ПП «Пасічна-буд» є:

- «46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням» [27];

- «41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель» [27].

Компанія проводить будівельно-монтажні роботи. До переліку робіт

входить: облаштування, комунікації (трубопроводи, опорні вежі, будівництво доріг), будівництво житлових блоків, ремонт існуючих будівель та споруд. Також компанія займається постачанням будівельних матеріалів на території Івано-Франківської області, таких як ПГС (піщано-гравійна суміш), щебінь, гравій, а також пісок.

ПП «Пасічна-буд» займається будівництвом будинків, котеджів, лазень та інших споруд, проводить оздоблювальні роботи у збудованих об'єктах в Івано-Франківську та різних містах Прикарпаття.

ПП «Пасічна-буд» є комерційним підприємством, що визначає як основну мету підприємницької діяльності підприємства одержання прибутку.

Місією ПП «Пасічна-буд» є задоволення суспільних потреб і потреб замовників і споживачів в роботах, в послугах – будівництво та ремонт об'єктів промислової і соціальної сфери, найбільш ефективним і безпечним способом.

Компанія розглядає ефективність і прибутковість як основні цілі своєї діяльності. Вдосконалення бізнес-процесів, оптимізація витрат, орієнтир на модернізацію обладнання та інвестування в розвиток виробничої бази забезпечать сталу і стабільну роботу структурних підрозділів ПП «Пасічна-буд» в перспективі.

Будівельна компанія ПП «Пасічна-буд» протягом усієї своєї діяльності веде активне будівництво індивідуальних і багатоквартирних житлових будинків, виробничих і торгових приміщень, різноманітних об'єктів нерухомості соціального і побутового призначення

ПП «Пасічна-буд» – це компанія, яка будує і реалізує різні об'єкти в Івано-Франківську. Основні пріоритети в роботі компанії – якість і довговічність збудованих будівель. Головна відмінність – це надійні цегляні будинки високої комфортності.

Якість і обсяг будинків, які зводяться роблять компанію однією з кращих на ринку. Цегляні будинки цінуються в усі часи, а фахівці ПП «Пасічна-буд» поєднують їх високі якості з індивідуальністю кожного проекту.

Компанія дуже серйозно ставиться до питань здешевлення будівництва

без втрат надійності і ефективності, саме тому фахівці створили окрему виробничу ділянку для вироблення високоякісних розчинів для штукатурних робіт і кладок.

Рухаючись по шляху впровадження сучасних технологій, компанія у співпраці також приступила до будівництва крупної виробничої бази для виготовлення нових будівельних матеріалів.

Перевагами будівельно-монтажної компанії ПП «Пасічна-буд» є наступні чинники:

1. Велика кількість виконаних робіт.
2. Комплексний підхід від розробки концепції, пошуку землі, подальшого проектування, складання кошторисної вартості об'єкта і будівництва об'єкта.
3. Безкоштовні юридичні консультації в сфері будівництва.
4. Відсутність посередників, надійні постачальники, виробники якісні будівельні матеріали і обладнання.
5. Безкоштовний попередній розрахунок на будівництво будинку.
6. Фото звіт за запитом клієнта про хід будівництва.
7. Сертифікати та інші документи на використовувані будівельні матеріали.

Організаційну структуру ПП «Пасічна-буд» наведено на рисунку 2.1.

На даний серед співробітників директор, головний інженер, бухгалтер, менеджери із продажу, секретар, фахівець-кошторисник, фахівець із тендерних закупівель, інженер якості контролю, інженер із техніки безпеки, бригадири, робочі бригади (електрогазозварювальники від 4 розряду і вище, монтажники, малярі та мулярі). Частина з працівників працює на основі підряду.

В структурі ПП «Пасічна-буд» переважають функціонально-лінійні взаємини між керівником та підлеглими. В безпосередньому підпорядкуванні директора перебувають наступні підрозділи:

1. Бухгалтерія - складається із головного бухгалтера та 1 рядового бухгалтера. Вони відповідають за організацію фінансової діяльності підприємства.

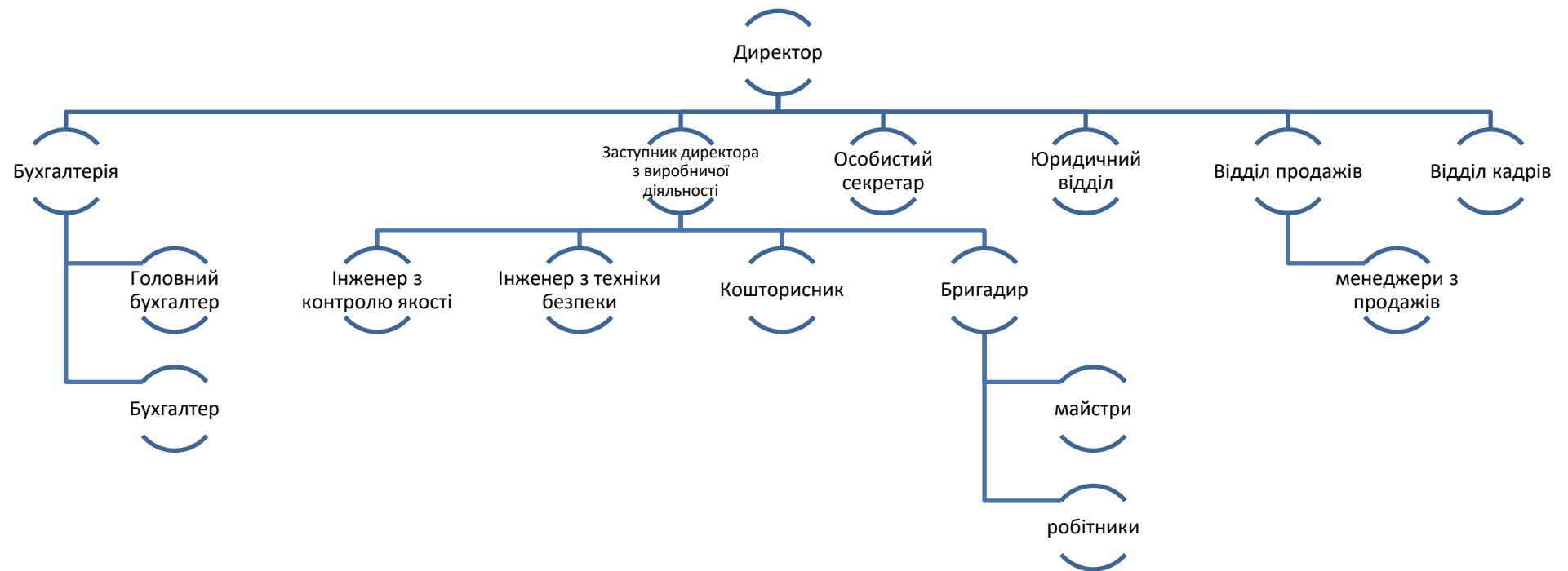


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Пасічна-буд»

2. Особистий секретар директора. До його завдань належить виконання особистих розпоряджень директора.

3. Відділ продажів, де працюють три менеджери із продажів, які займаються реалізацією готових будівель, а також будматеріалів та залученням клієнтів.

4. Юридичний відділ, спеціалісти якого відповідають за юридичний супровід угод і консультування клієнтів.

5. Заступник директора з виробничої діяльності – відповідає за усю виробничу діяльність підприємства.

Йому підпорядковуються наступні фахівці:

інженер із контролю якості, який безпосередньо працює на об'єктах і відповідає за виконання робіт та їх приймання;

інженер з техніки безпеки, який забезпечує дотримання умов безпеки праці та організацію робіт;

фахівець-кошторисник, який розраховує матеріально-господарські витрати та остаточну вартість робіт;

бригадир, відповідальний за дотримання термінів робіт, розподіл робіт між робітниками, ведення облікових журналів та щодо виконаних робіт на об'єкті.

В свою чергу, бригадири керують майстрами й робітниками, зокрема, мулярами, малярами, електрогазозварювальниками й монтажниками.

Проаналізуємо фінансово-економічний стан ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр.

Його основні показники наведено в таблиці 2.1

Як видно з даних таблиці 2.1 у 2022 році відбулося зростання загального доходу у порівнянні із 2020 роком на 73957200 грн., або на 289000,82%. Водночас, у порівнянні із 2021 роком зростання було суттєво меншим і склало 151,43% або 44696400 грн. Таким чином основне зростання відбулося у 2021 році відносно показників 2020 року, тобто за рахунок пандемії Covid-19, але зниження за рахунок війни з рф не відбулося. Навпаки є невелике, але

зростання (таблиця 2.1 та рис. 2.2) .

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічного стану ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр.

Показник \ Рік	2020	2021	2022	Відхилення абсолютні		Відхилення відносні	
				2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Дохід	255900	29516700	74213100	44696400	73957200	151,43%	28900,82%
Чистий прибуток	43100	1024900	2704700	1679800	2661600	163,90%	6175,41%
Активи	163706800	139851000	66529800	-73321200	-97177000	-52,43%	-59,36%
Зобов'язання	0	124007600	47984500	-76023100	47984500	-61,31%	-
Рентабельність	16,84%	3,47%	3,64%	0,17%	-13,20%	4,96%	-78,36%

Складено за [30]

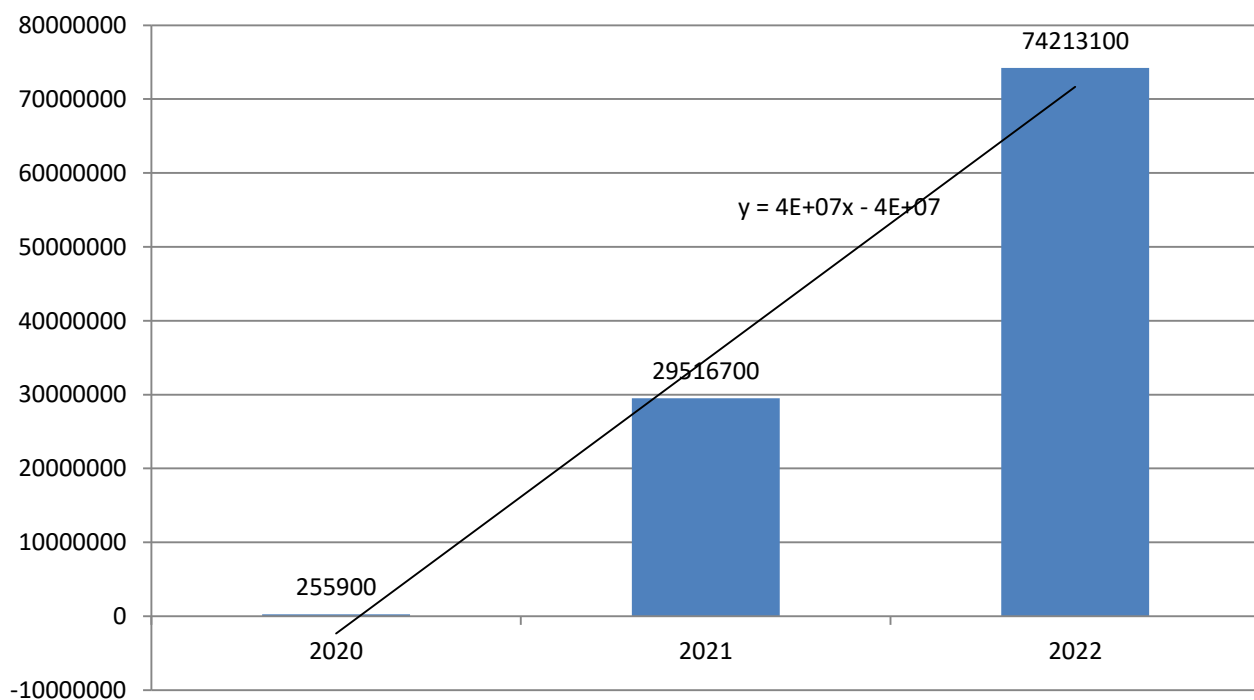


Рис. 2.2. Динаміка доходу ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр.

Складено за [30]

А от стосовно чистого прибутку таких показників зростання не відзначається.

Зростання у 2022 році відносно показників 2021 року було навіть дещо більшим, ніж доходу – 163,90% або 1679800 грн., однак, відносно 2020 року зростання склало «всього» 6175,41% або 2661600 грн, що суттєво менше зростання відносно зростання доходу (рис. 2.3).

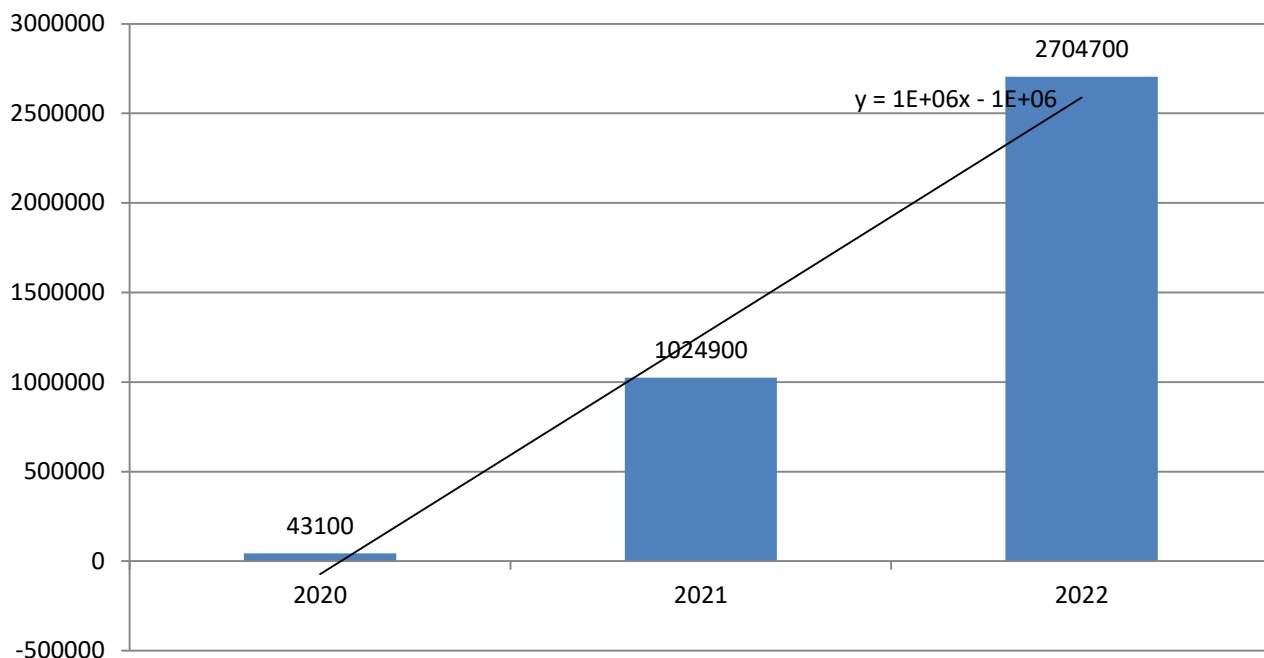


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр.
Складено за [30]

Це помітно навіть за графіками тренду на рисунках 2.2 та 2.3 для яких показник біля «х» є меншим на порядок.

Це зумовило ще інакшу динаміку рентабельності, яка загалом показує низхідну динаміку у контексті 2020-2022 років, однак, у 2022 році відносно 2021 року показує зростання на 4,96% або 0,17% в абсолютному вимірі.

Відносно 2020 року у 2022 році помітним є зниження на 13,2% у абсолютному вимірі або на 78,36 % у відносному.

Показники динаміки рентабельності ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр. наведені на рисунку 2.4.

Як видно з рисунку 2.4 динаміка рентабельності ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр. є низхідною, однак, параметри зниження є не настільки юначими,

як параметри зростання доходу у 2020-2022 роках, що пояснює і нижчу динаміку чистого прибутку у даному періоді.

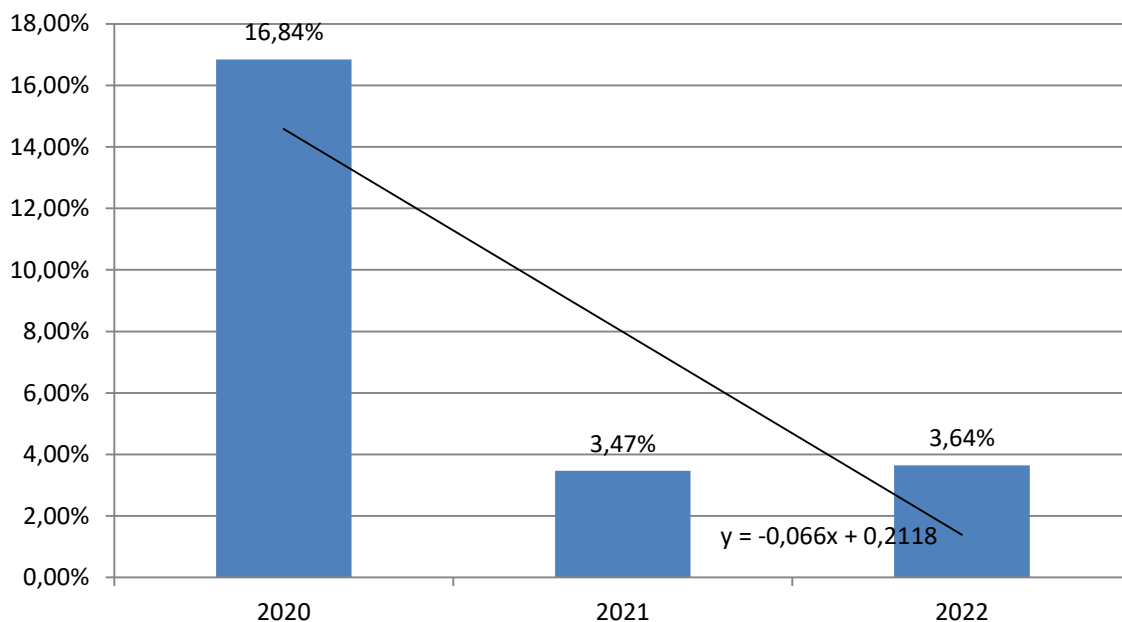


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр.

Складено за [30]

Таким чином, у 2020 – 2022 роках діяльність ПП «Пасічна-буд» характеризується переважно позитивними показниками. Дохід, чистий прибуток і рентабельність були позитивними у всіх періодах, однак, їх динаміка була різнонаправленою. Якщо дохід і чистий прибуток постійно зростали, то динаміка рентабельності була іншою. У 2020-2021 році вона знижувала, однак, у 2021-2022 роках – зростала. Для детальнішого аналізу діяльності ПП «Пасічна-буд» необхідно провести аналіз стану управління персоналом в ПП «Пасічна-буд».

2.2. Аналіз стану управління персоналом в ПП «Пасічна-буд»

Персонал компанії ПП «Пасічна-буд» можна розділити на кілька категорій в залежності від виду діяльності, що виконується. Основними категоріями є:

- 1) Адміністративний апарат;
- 2) Менеджмент будівельно-виробничої частини;
- 3) Фахівці;
- 4) Виробничий персонал будівельно-виробничої частини (різноробочі).

До адміністративного персоналу входять бухгалтер, фахівець з фінансів, спеціаліст із постачання та директор. В менеджменті будівельно-виробничої частини виступають є менеджери з продажу та бригадири. Фахівцями в компанії ПП «Пасічна-буд» прийнято вважати електриків, теслярів, слюсарів, а малярів, мулярів, облицювальників, плиточників – виробничим персоналом. ПП «Пасічна-буд» приймає робітників широкої спеціальності, тобто увесь виробничий персонал повинен мати навички для виконання більшості виробничих функцій.

На рисунку 2.5 наведено відсоткове співвідношення працівників ПП «Пасічна-буд» за рівнем освіти. Більшість співробітників компанії ПП «Пасічна-буд» (57,5%) мають середню професійну освіту. Всі співробітники адміністративного апарату ПП «Пасічна-буд» мають диплом про вищу освіту, у той час як у будівельно-виробничій частині тільки 3 співробітники мають вищу освіту.

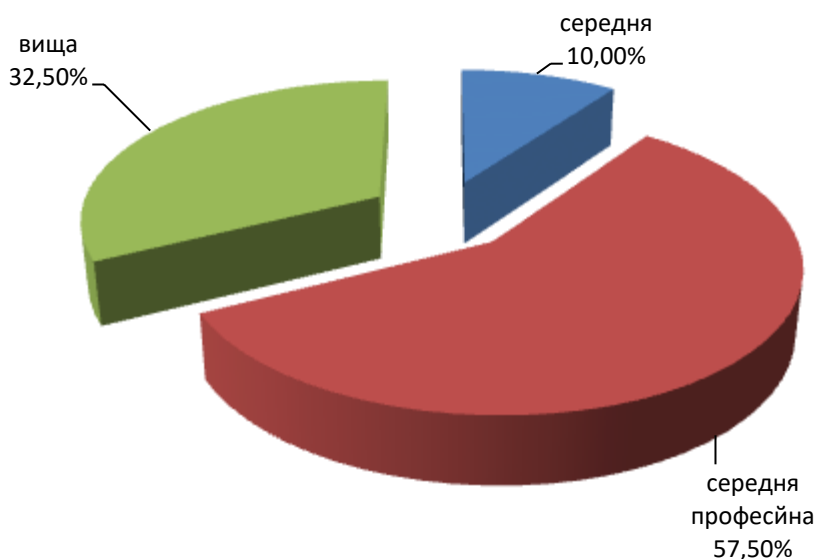


Рис. 2.5. Рівень освіти співробітників компанії ПП «Пасічна-буд»

Всі управлінці компанії ПП «Пасічна-буд» принаймні, загальну середню освіту. Співробітники, що мають лише тільки шкільну освіту, обіймають посади різноробів в ПП «Пасічна-буд».

На даний момент загальна чисельність працівників компанії ПП «Пасічна-буд» складає 40 осіб. У таблиці 2.2 наведено чисельність персоналу компанії ПП «Пасічна-буд» у 2017, 2018 та 2019 роках. Дані таблиці відбивають статистику наприкінці року.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу компанії ПП «Пасічна-буд» за 2020-2022роки

Категорія \ Рік	2020	2021	2021
Адміністративний персонал	6	6	6
Менеджери виробництва	3	3	3
Фахівці	7	11	7
Виробничі працівники	23	27	24
Загальна чисельність	39	47	40

Загальна чисельність співробітників компанії ПП «Пасічна-буд» збільшилася впродовж останніх 2 років із допомогою збільшення кількості виробничих робітників. Кількість фахівців скоротилася в останні два роки, що доводить проблему витоку кваліфікованих кадрів, яка характерна для будівельної галузі.

Виробничі робітники перебувають або безстроковому трудовому договорі, тобто робота у компанії ПП «Пасічна-буд» є для них постійною або вони працюють на строковому трудовому договорі, тобто наймаються у компанію для виконання певного проекту і є фактично фрілансерами (таблиця 2.3).

За трудовим договором в ПП «Пасічна-буд» в даний момент часу працює 19 осіб.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності виробничих робітників за 2020-2022 роки

Вид трудових відносин \ Рік	2020	2021	2021
Постійне місце роботи	4	5	5
Трудовий договір	19	22	19
Разом	23	27	24

Співробітники, які працюють у компанії за строковим договором на період виконання окремих проектів, становлять практично три чверті від чисельності співробітників компанії ПП «Пасічна-буд» .

В компанії ПП «Пасічна-буд» переважно працюють люди старші за 30 років, що свідчить про те, що співробітники ПП «Пасічна-буд» уже мають добрий рівень розвитку та стаж роботи. У таблиці 2.4 наведено такі дані, а також проведено розподіл співробітників за ознакою статі.

Таблиця 2.4

Класифікація персоналу за ознакою статі в компанії ПП «Пасічна-буд» у 2022 році

Персонал	Чоловіки	Жінки	% відсоток, всього
Керівники	3	3	15,00%
Фахівці	2	3	12,50%
Основні робітники	28	1	72,50%
Разом:	33	7	100,00%

З таблиці 2.4 можемо дійти висновку про те, в ПП «Пасічна-буд» працюють 6 керівників і 5 фахівців, серед яких на керівних посадах 3 жінок, що дорівнює кількості чоловіків, серед фахівців ситуація майже схожа – чоловіків 2 чоловік, а жінок 3. А от кількість основних робітників становить 29 осіб з яких 28 чоловіків та 1 жінка.

Віковий склад співробітників ПП «Пасічна-буд» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Віковий склад співробітників в компанії ПП «Пасічна-буд»

Вік співробітників	Кількість співробітників	Частка, %
до 25 років	5	12,50%
25 - 35 років	15	37,50%
35 - 45 років	11	27,50%
Понад 45 років	9	22,50%
Разом:	40	100,00%

Виходячи з таблиці 2.5 можна дійти висновку, що в ПП «Пасічна-буд» переважно працюють люди старші за 25 років, що свідчить, що співробітники уже мають добрий рівень розвитку й стаж роботи.

Залежно від загального стажу роботи й стажу роботи в ПП «Пасічна-буд», його співробітники розподілені наступним чином (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Стаж роботи працівників ПП «Пасічна-буд»

Стаж роботи	Кількість співробітників		Частка, %
	Всього	В ПП «Пасічна-буд»	
Від 1 до 5 років	11	7	11
Від 5 до 10 років	13	14	13
Від 10 до 15 років	12	10	12
Понад 15 років	4	3	4
Всього	40	34	40

Найбільш значним є пропорційне співвідношення в проміжку від 5 до 10 років, тобто люди, які прийшли у ПП «Пасічна-буд» у даний період, не залишають підприємство, а залишаються вірними своїй справі. Ті, у кого стаж роботи на даному підприємстві налічує понад 10 років, швидше за все, наближені до пенсійного віку й прийшли до ПП «Пасічна-буд» вже досвідченими працівниками (зокрема, особи, які перейшли із інших виробництв у результаті оптимізації чисельності персоналу).

В ПП «Пасічна-буд» протікають різні процеси, серед яких особливе значення належить управлінню персоналом. Систему управління персоналом

повинно бути побудовано наступним чином – щоб усі співробітники підприємства мали змогу могли ефективно працювати й досягати поставлених керівництвом цілей. Надзвичайно важливим моментом є внутрішній клімат у колективі. Методи управління персоналом повинні розроблятися відділом кадрів разом із керівництвом підприємства міста та бути спрямованими на забезпечення ефективної роботи усього підприємства як єдиного механізму. Розглянемо методи управління персоналом, які застосовуються в ПП «Пасічна-буд» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом в ПП «Пасічна-буд» та способи впливу на нього

Метод	Спосіб впливу на персонал
Адміністративні методи	<ul style="list-style-type: none"> - організаційний вплив (штатний розклад, посадові інструкції, організаційна структура управління; статут); - розпорядчі впливи (накази, розпорядження, вказівки, планування, нормування праці, контроль виконання); - дисциплінарна відповідальність (зауваження, догана, зниження посади, звільнення); - адміністративна відповідальність (попередження, штрафи)
Економічні методи	<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата; - мотивація та стимулювання праці, преміювання, а також заохочення
Соціально-психологічні методи	<ul style="list-style-type: none"> - планування соціального розвитку колективу на основі забезпечення зростання життєвого рівня та соціальних нормативів; - формування хорошого психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини та психологічних методів дослідження.

Методи управління персоналом є досить різноманітними, однак, зазвичай, в практиці використовуються найбільш демократичні стилі управління. Директор ПП «Пасічна-буд» зацікавлений у доброзичливих відносинах із співробітниками, без виникнення конфліктних ситуацій. Однак, зі врахуванням того, що кількість персоналу в компанії порівняно велика, директор не має можливості взаємодіяти безпосередньо із кожним працівником особисто. Тому

варто приділити особливу увагу проблемам управління персоналом в ПП «Пасічна-буд».

Проведемо SWOT-аналіз як одну із найважливіших діагностичних процедур, які використовуються при побудові стратегії розвитку організації в цілому, так і її персоналу, зокрема. SWOT-аналіз системи оцінки персоналу в ПП «Пасічна-буд» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи управління персоналом в ПП «Пасічна-буд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Хороша репутація компанії у регіоні</p> <p>Кваліфіковані керівні кадри</p> <p>Висока компетентність</p> <p>Чіткість поділу повноважень та функцій персоналу на підприємстві</p> <p>Проведення атестації персоналу раз на 2 роки</p> <p>Підвищення кваліфікації працівників</p> <p>Рівень заробітної плати не нижче середнього</p> <p>Комфортні умови праці для співробітників</p>	<p>Відсутність довгострокової стратегії компанії в галузі управління з персоналом</p> <p>Зростання плинності кадрів</p> <p>Відсутність програм кар'єрного зростання</p> <p>Недостатньо гнучка організаційна структура системи управління персоналом</p> <p>Відсутність процедур оцінки персоналу</p> <p>Низький ступінь мотивованості працівників</p> <p>Відсутність чіткого плану дій, що слідує за успішним проходженням атестації</p> <p>Значна частка співробітників зрілого віку</p> <p>Відсутність єдиної автоматизованої системи управління персоналом</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення «соціального пакету» співробітників</p> <p>Можливість підвищення кваліфікації персоналу за рахунок зовнішнього навчання</p> <p>Придбання та впровадження програмного продукту, що дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом</p> <p>Впровадження оціночних процедур підвищення ефективності персоналу</p>	<p>Зростання витрат на навчання підвищення кваліфікації</p> <p>Висока конкуренція на ринку праці</p> <p>Відтік кваліфікованого персоналу у більші міста</p> <p>Нерозвинена система програмного забезпечення управління</p> <p>Слабка зацікавленість роботи персоналу в результатах праці</p>

Таким чином, програма управління персоналом в ПП «Пасічна-буд» повинна включати реалізацію наступних заходів:

- необхідно розробити довгострокову стратегію із управління персоналом, що включає програму кар'єрного зростання, процедури оцінки та систему мотивації персоналу;

- автоматизувати процес управління та оцінки персоналу, це дозволить знизити робоче навантаження з відділу кадрів, а також суттєво зменшить ймовірність ненавмисних помилок;

- розширити «соціальний пакет» для співробітників, наприклад, включивши до нього безкоштовні стоматологічні послуги, це підвищить привабливість організації для потенційних працівників, що відповідно стане конкурентною перевагою перед іншими компаніями;

- приділити більше уваги розробці оціночних методик для персоналу підприємства, оскільки вони необхідні як для мотивації працівників та покращення результатів праці, так і для своєчасного виявлення керівництвом неефективної роботи персоналу чи напруженої психологічної атмосфери у колективі;

- продумати грамотну послідовність проведення атестаційних процедур, щоб співробітник мав чітке уявлення про те, що на нього чекає при тому чи іншому результаті проходження атестації. На даний момент співробітники не мають гарантій про отримання можливого заохочення за підсумками проведеної атестації, тому є певна напруга в колективі на цьому етапі.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження з організації управління персоналом в ПП «Пасічна-буд» було виявлено такі проблеми:

1. Персонал не розуміє сенсу та цілей проведення процедури атестації;
2. Відсутній зворотний зв'язок із керівництвом;
3. З оціночних процедур застосовується тільки атестація, чого замало повноцінної оцінки співробітників;
4. Керівництво не навчене проведенню аналізу діяльності та оцінного інтерв'ю;

5. Система мотивації працівників є недостатньо ефективною.

Таким чином, необхідно провести детальнішу оцінку системи мотивації в ПП «Пасічна-буд», для розробки пропозицій щодо її удосконалення.

2.3. Аналіз існуючої системи мотивації в ПП «Пасічна-буд»

Проведений в попередньому параграфі аналіз показав, в працівників ПП «Пасічна-буд» є бажання зростати і відповідати потребам та бажанням кожного замовника. Компанія ПП «Пасічна-буд» прагне до розвитку та вдосконалення власних ідей та нових можливостей.

Для з'ясування, які чинники впливають на систему управління персоналом, було сформовано анкету для опитування. В дослідженні взяло участь 20 осіб. Це дало змогу виявити ціннісну орієнтацію працівників ПП «Пасічна-буд» й визначити вплив на них чинників мотивації.

На рисунку 2.6 наведено дані, якою мірою співробітники задоволені своєю роботою у ПП «Пасічна-буд».

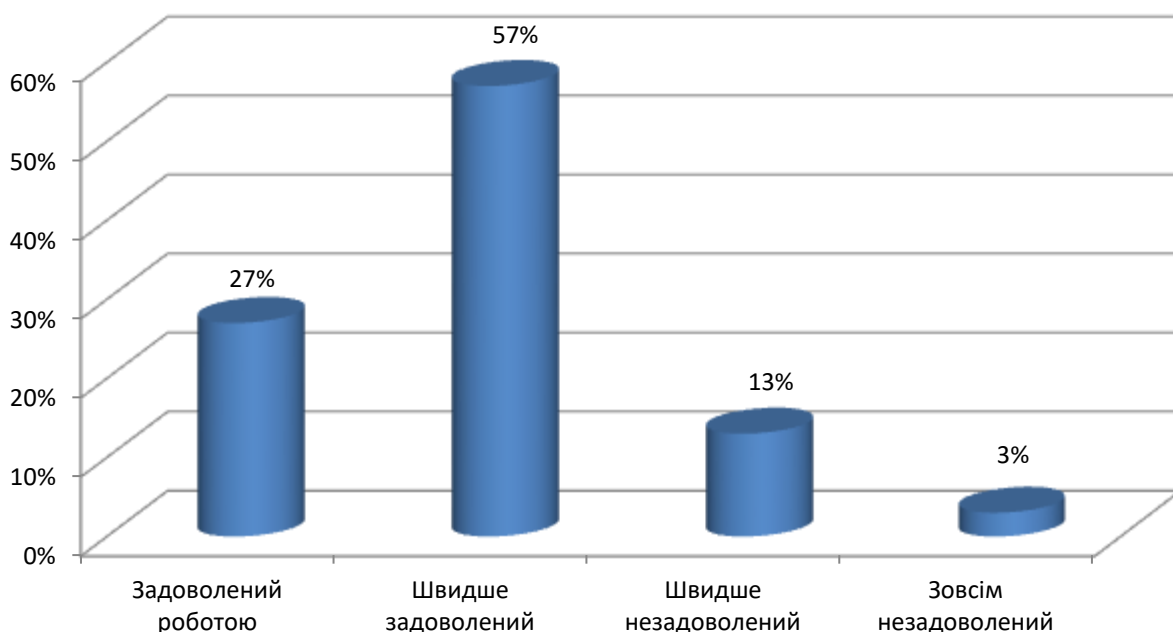


Рис. 2.6. Ступінь задоволеності співробітників ПП «Пасічна-буд» своєю роботою, %

Таким чином, тільки 27 % опитаних можуть сказати, що повністю задоволені власною роботою. Задоволеність роботою пов'язана із відданістю працівників підприємству, їх бажанням докладати максимум зусиль у його інтересах, розділяти його цінності та цілі. Швидше задоволеними, ніж незадоволеними є 57 % співробітників, а це значний показник і на це слід звернути увагу та робити усе для того, щоб усунути навіть незначні сумніви щодо власної роботи. Скоріше незадоволеними, аніж задоволеними є 13 % респондентів. Тому керівництву необхідно докласти максимум зусиль для виявлення причини незадоволення роботою. Інакше підприємство дану групу може втратити.

Для того, щоб виявити найбільш значущі чинники, які більшою мірою впливають на задоволеність та мотивацію співробітників, їм було запропоновано відзначити для себе найбільш значущі чинники. Розглянемо рисунок 2.7, на якому їх наведено.

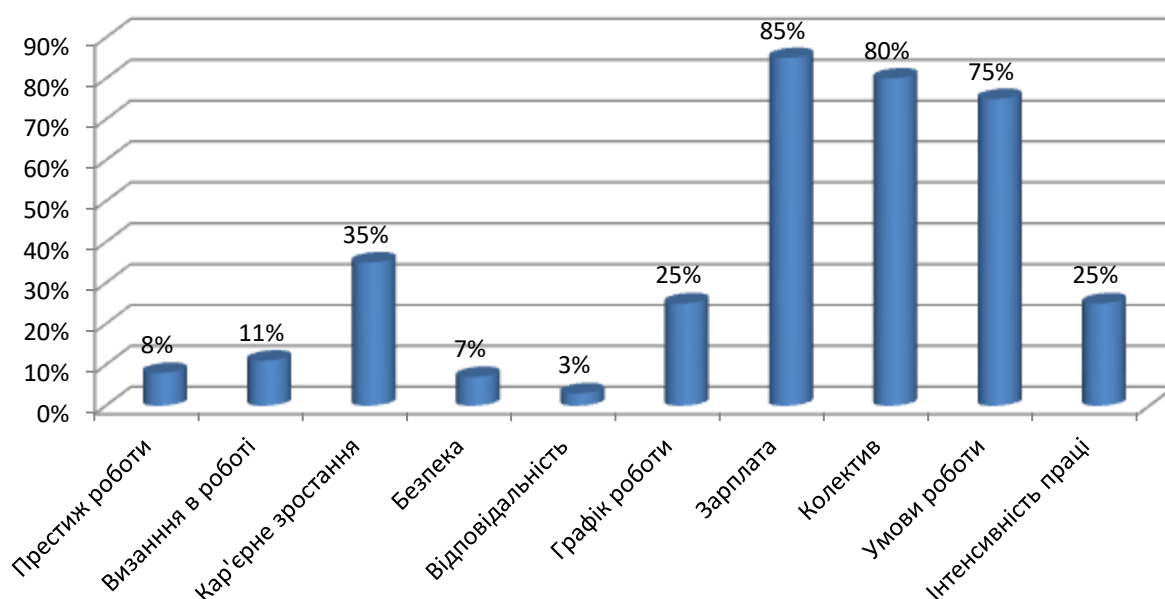


Рис. 2.7. Найбільш значущі чинники в роботі співробітників ПП «Пасічна-буд», %

Виходячи із даних, наведених на рисунку 2.7, можна побачити, що найбільш значущим чинником в роботі співробітників ПП «Пасічна-буд» – це

заробітна плата, так вважають 85 % опитаних. Другий за значимістю чинник - колектив (80 %) та на третьому місці - умови роботи (75 %). Менш значущими є чинники: відповідальність (3 %), безпека (7 %), престиж роботи (8 %), визнання в роботі (11%), графік роботи та інтенсивність праці (по 25 %), а також кар'єрне зростання (35 %). З цього можемо зробити висновок, що керівництву ПП «Пасічна-буд» слід звернути увагу на заробітну плату власних співробітників та психологічний клімат всередині колективу.

На рисунку 2.8 наведено думку співробітників ПП «Пасічна-буд» щодо впливу мотивації на підвищення ефективності роботи.

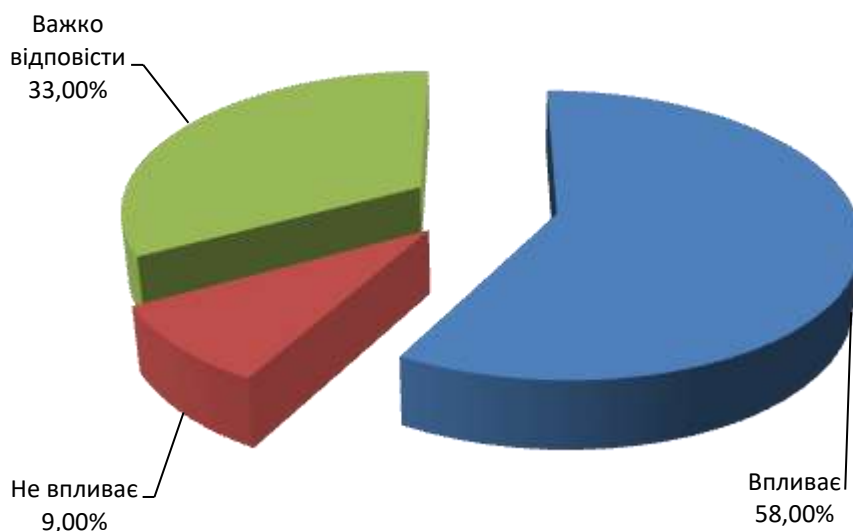


Рис. 2.8. Вплив мотивації на підвищення ефективності роботи співробітників ПП «Пасічна-буд», %

Понад половини співробітників (58 %) впевнені у тому, що мотивація впливає на роботу колективу ПП «Пасічна-буд» загалом. Це означає, що керівництву ПП «Пасічна-буд» варто використовувати матеріальне й нематеріальне стимулювання для ефективної роботи на аналізованому підприємстві.

Для того, щоб з'ясувати, які чинники матеріального стимулювання ПП «Пасічна-буд» зацікавлять його співробітників, більшою мірою була запропоновано таблицю і шкалу від 1 до 10, дані по якій наведені нижче на

рисунку 2.9.

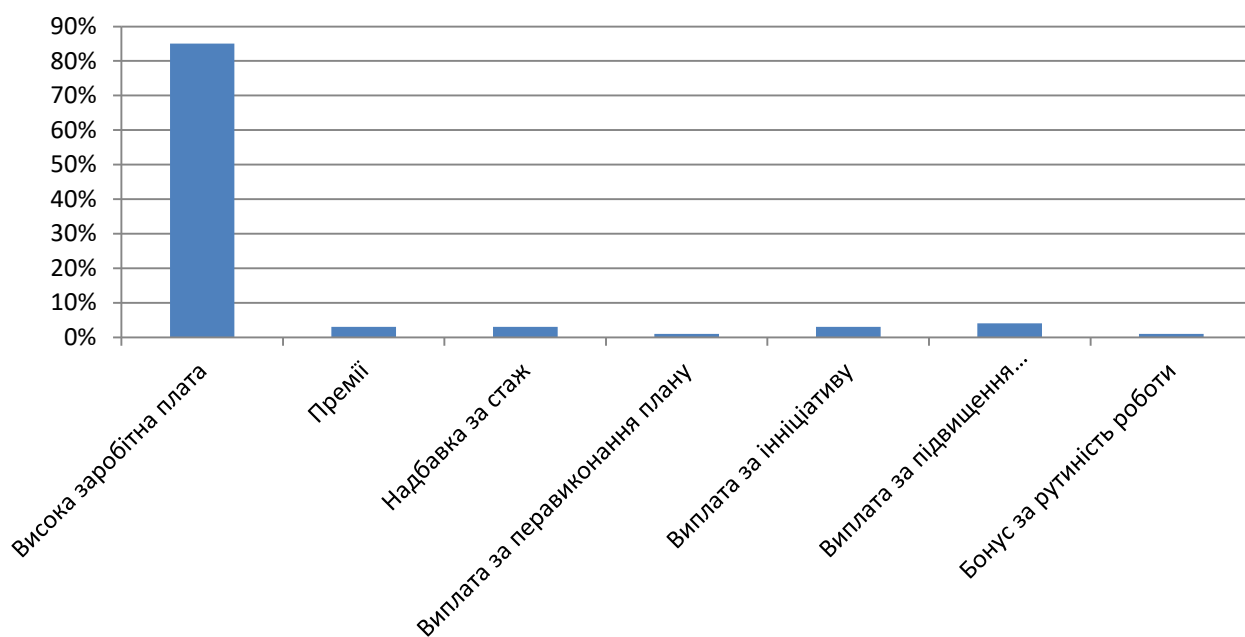


Рис. 2.9. Способи матеріального стимулювання співробітників ПП «Пасічна-буд», %

За даними таблиці найбільш значущим способом матеріального стимулювання є висока заробітна плата – так вважають 85% респондентів. Для співробітників ПП «Пасічна-буд» це найефективніший, однак, при цьому, й найдорожчий спосіб трудової мотивації персоналу. Можливо, доцільно зробити зростання заробітної плати залежним від результатів праці співробітників. Приблизно на одному рівні знаходяться: премії щомісяця, виплати за перевиконання плану, виплати за виявлений професіоналізм.

Для більш повного розуміння співробітників підприємства також необхідно розглянути і нематеріальні методи стимулювання рис. 2.10.

З рисунку 2.10. видно, що сприятливий клімат у колективі для співробітників є дуже важливим – так, вважають 35 % опитаних. Для зближення колективу необхідно проводити спільні колективні свята, виїзди на природу у неформальній обстановці, це сприяє згуртованості колективу. Звичайно, кожній людині важливо, щоб робота приносила їй задоволення, так вважають 14% співробітників. Менш значимим чинником є колективні свята,

що ще раз підтверджує те, що в колективі спостерігаються недостатньо хороші стосунки і на це варто звернути увагу.

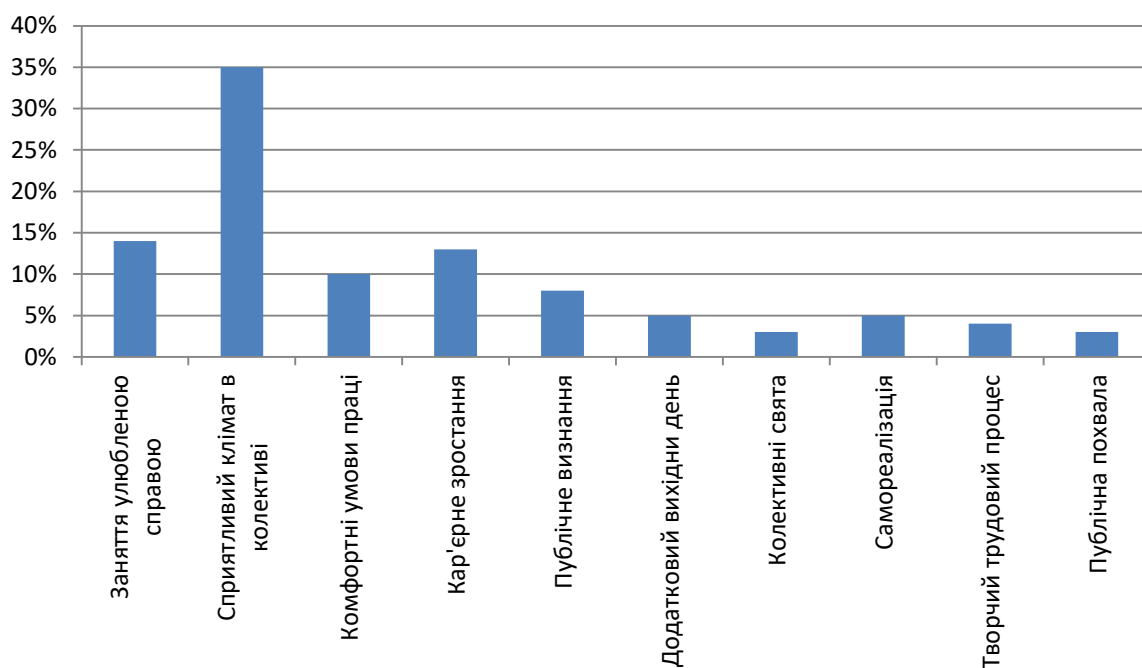


Рис. 2.10. Методи нематеріального стимулювання, %

Щоб дізнатися, чи задоволені співробітники існуючою системою мотивації, розглянемо малюнок рисунок 2.11.

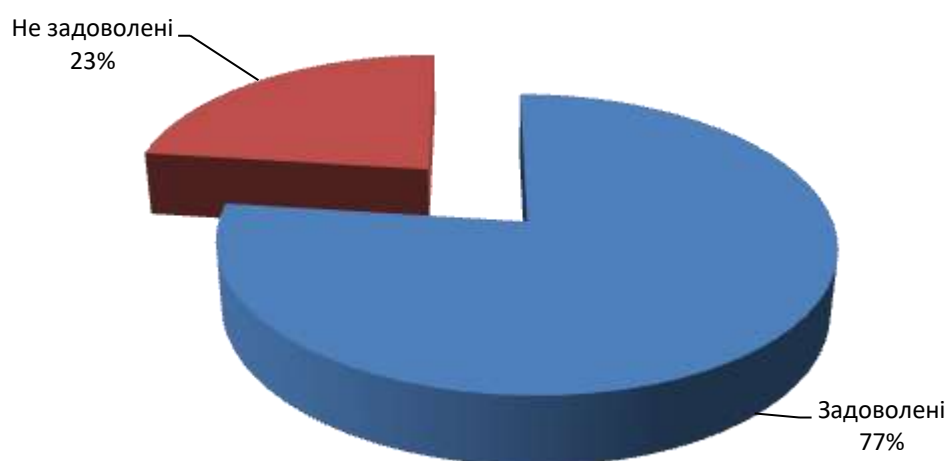


Рис. 2.11. Задоволеність існуючою системою мотивації праці персоналу

З наведеного рисунку помітно, що більшість співробітників задоволені

існуючої системою мотивації праці – так вважають 77% опитаних. А 23% респондентів вважають інакше, обравши негативну відповідь.

Розглянемо чи потрібна співробітникам вдосконалена система мотивації праці персоналу. Дані наведені на рисунку 2.12.

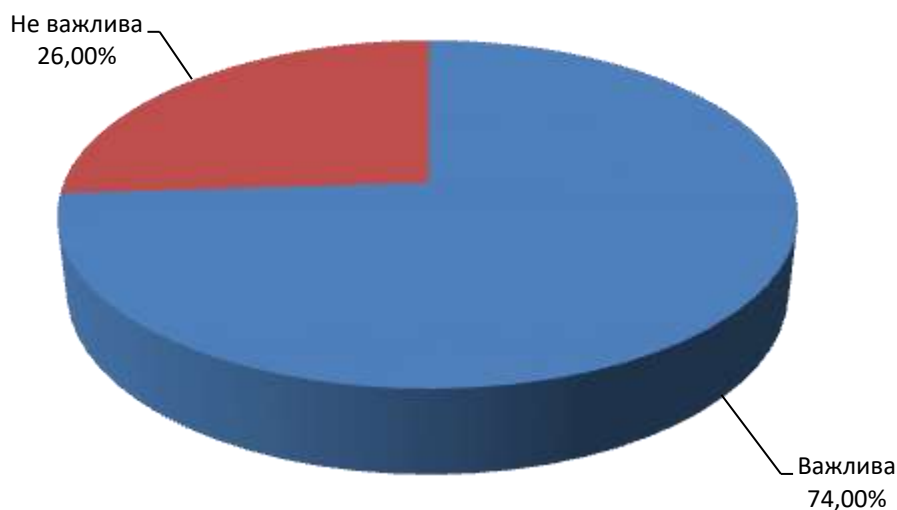


Рис. 2.12. Важливість системи мотивації для працівників ПП «Пасічна-буд»

Розглянемо також є чи зацікавленими співробітники ПП «Пасічна-буд» в професійному розвитку. Для цього розглянемо рисунок 2.13.



Рис. 2.13. Зацікавленість співробітників ПП «Пасічна-буд» у професійному розвитку

З даних, наведених на рисунку 2.13 можна дійти висновку щодо того, що багато респондентів зацікавлені в своєму професійному розвитку, оскільки позитивну відповідь дали 74% респондентів. 14% опитаних не зацікавлені у професійному розвитку, це обумовлено тим, що дані респонденти перебувають в передпенсійному чи пенсійному віці (сторожі, різнороби). Також 12 % опитуваних не змогли відповісти на поставлене їм питання.

Для тих, хто зацікавлений в професійному розвитку, слід організувати професійні перепідготовки, підвищення кваліфікації, а також в подальшому просування кар'єрними сходами.

Таким чином, серед співробітників ПП «Пасічна-буд» є величезне бажання зростати і відповідати потребам та бажанням кожного покупця. ПП «Пасічна-буд», прагне розвивати та вдосконалювати нові ідеї, нові можливості. Виходячи із аналізу чинників стимулювання більше половини співробітників (58%) упевнені в тому, що мотивація впливає на роботу колективу загалом. Це означає, що керівництву ПП «Пасічна-буд» варто використовувати матеріальне й нематеріальне стимулювання для ефективної роботи на підприємстві. Найбільш значущим способом матеріального стимулювання висока заробітна плата – так, вважають 84% респондентів. Для співробітників ПП «Пасічна-буд» це найефективніший, однак, при цьому, й найдорожчий спосіб трудової мотивації персоналу. Найбільш значущим способом нематеріального стимулювання є сприятливий клімат у колективі – так вважають 35 % опитаних. Для зближення колективу ПП «Пасічна-буд» необхідно проводити спільні колективні свята, виїзди на природу у неформальній обстановці, що сприяє згуртованості колективу.

Висновки до розділу 2

1. Дано загальну характеристику ПП «Пасічна-буд». Відзначено, що підприємство працює на будівельному ринку Івано-Франківська уже 5 років. Будівельна компанія ПП «Пасічна-буд» протягом усієї своєї діяльності веде

активне будівництво індивідуальних і багатоквартирних житлових будинків. Визначено чинники переваг будівельно-монтажної компанії ПП «Пасічна-буд». Наведено організаційну структуру ПП «Пасічна-буд» і функції основного персоналу. Проаналізовано фінансово-економічний стан ПП «Пасічна-буд» у 2020-2022 рр. Відзначено, що у 2022 році відбулося зростання загального доходу у порівнянні із 2020 роком на 73957200 грн., або на 289000,82%. І хоча стосовно чистого прибутку таких показників зростання не відзначається, діяльність ПП «Пасічна-буд» характеризується переважно позитивними показниками.

2. Проведено аналіз стану управління персоналом в ПП «Пасічна-буд». Проведено розділення персоналу ПП «Пасічна-буд» на кілька категорій в залежності від виду діяльності, що виконується. Наведено відсоткове співвідношення працівників ПП «Пасічна-буд» за рівнем освіти, віку, стажу тощо. Проведено аналіз динаміки чисельності персоналу компанії ПП «Пасічна-буд» за 2020-2022 роки. Відзначено, що компанії ПП «Пасічна-буд» переважно працюють люди старші за 30 років.

Визначено методи управління персоналом в ПП «Пасічна-буд» та способи впливу на нього. Проведено SWOT-аналіз як одну із найважливіших діагностичних процедур, які використовуються при побудові стратегії розвитку організації. Визначено основні проблеми з організації управління персоналом в ПП «Пасічна-буд» і заходи, які повинні входити до програми управління персоналом в ПП «Пасічна-буд».

3. Проведено аналіз існуючої системи мотивації в ПП «Пасічна-буд». Проведено опитування працівників, для з'ясування чинників, які впливають на систему управління персоналом. Відзначено, що тільки 27 % опитаних можуть сказати, що повністю задоволені власною роботою. Визначено найбільш значущі чинники в роботі співробітників ПП «Пасічна-буд», серед яких заробітна плата, колектив та умови роботи. Визначено, що найвагомішим способом матеріального стимулювання співробітників ПП «Пасічна-буд» є заробітна плата. Визначено ступінь задоволеності існуючою системою мотивації праці персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу ПП «Пасічна-буд»

Проведені у попередніх частинах даної роботи дослідження дозволяють дійти висновку, забезпечення максимальної ефективності від мотивації персоналу повинно базуватись на системному підході.

Зі врахуванням усіх даних чинників для ПП «Пасічна-буд» можна запропонувати наступну систему мотивації.

Співробітники ПП «Пасічна-буд», які здійснюють якісне виконання власних обов'язків будуть отримувати як особисті, так і групові бали, які можуть бути обміняні на сертифікати різних компаній у місті Івано-Франківськ, із якими ПП «Пасічна-буд» укладе угоди про співпрацю. Відповідно до плану охоплення ними стануть 25-30 компаній із різних галузей ринку, із якими ПП «Пасічна-буд» укладе відповідні угоди.

Наразі ПП «Пасічна-буд» має 4 бригади в яких працює 5 співробітників. Ми пропонуємо використовувати принцип конкурентної боротьби, де лише три найкращі бригади отримають бали за виконану роботу. Це сприятиме укріпленню наших колективів бригад, оскільки цей критерій повинен діяти як на спільний мотиваційний чинник.

Також важливо відзначити, що кожен співробітник повинен мати зацікавленість отримати максимальну кількість й особистих балів також. По-перше, від цього залежатиме успіх команди, а, по-друге, всі результати будуть доступні для всіх, що сприятиме стеженню за ходом роботи. Найкращі в своєму сегменті діяльності одержать як визнання громадськості, так і та повагу від колег.

Тут слід врахувати також і особистісні мотиваційні чинники. В даному контексті передбачено, що цей критерій стимулюватиме співробітників ПП "Пасічна-буд" до того, щоб швидше та якісніше виконувати власну роботу, а також обмінюватися досвідом. Якщо хтось зі співробітників стане очевидним лідером у своєму сегменті, інші будуть цікавитися, як він це робить, і намагатимуться покращити свої професійні навички.

Планується, що підрахунок балів відбуватиметься кожні три місяці, оскільки багато проектів мають значну тривалість, а обсяг робіт великий і проекти можуть тривати від 2 до 6 місяців. Відповідно, преміювання співробітників також відбуватиметься кожні три місяці під час загальних зборів в урочистій обстановці.

Матеріальні стимули, які запропоновані в цій методиці зі врахуванням специфіки підприємства ПП "Пасічна-буд" включають сертифікати від різних компаній-партнерів, які працюють у різних галузях.

Нематеріальні стимули, які розроблені для ПП "Пасічна-буд" включають:

- Громадське визнання, включаючи фото співробітників найкращої команди на дошці «Кращі показники».
- Особиста похвала від керівництва, включаючи вручення грамот та сертифікатів.
- Надання найкращій команді найбільш перспективних проектів.

Бюджет запропонованої системи мотивації становить 100 000 гривень на три місяці і розподілятиметься так: 50% одержує команда, яка зайняла I місце, 30% одержує команда, яка посіла II місце, і 20% одержує команда, яка посіла останнє призове місце.

Що стосується критеріїв, то вони будуть різними для індивідуальної та командної оцінки.

Всі співробітники ПП «Пасічна-буд» разом із директором повинні ознайомитися із запропонованою системою мотивації, яку впроваджують на

підприємстві. Було проведено збори із співробітниками. На даних зборах співробітниками було повідомлено про нову систему мотивації, а також роздано пам'ятки із критеріями системи оцінювання та роз'ясненнями щодо неї. Із вересня 2023 року система мотивації почала діяти. Наприкінці січня-початку лютого 2024 будуть підбиті проміжні підсумки і перші співробітники отримають свої заохочення. Це робиться для того, щоб персонал якомога раніше побачив реальний ефект від впровадженої системи.

Нову систему більшість співробітників сприйняли із натхненням. На нашу думку, дана система запрацює найефективніше після першого тестового періоду, коли співробітники зрозуміють, як їх оцінюють і побачать перші результати.

Проведемо аналіз основних показників ефективності запропонованої методики мотивації для ПП «Пасічна-буд», а також навести приклад розрахунку балів кожної із потенційних команд. Оцінку було проведено у період з 01.09.2023 по 01.10.2023 року. Всі підрахунки проводились безпосередньо із директором ПП «Пасічна-буд» та головним інженером. Слід відзначити, певну суб'єктивність розрахунків, враховуючи те, що оцінку було проведено вперше. Водночас, ПП «Пасічна-буд» прагнуло максимально справедливо проводити оцінювання відносно раніше виставлених критеріїв.

Наведення результатів проведеного оцінювання розпочнемо із здійснення командної оцінки, оскільки, оцінюватись буде, насамперед, результат команди. Також для усієї бригади фіксуються усі порушення, від усієї бригади залежатимуть терміни реалізації проекту, його здача тощо. На підставі таких оцінок можна сформуванати таблицю із переліком бригади й критеріїв, відповідно до яких проводиться оцінка даних бригад. Результати оцінювання за 10-бальною шкалою наведено у таблиці 3.1.

За результатами оцінювання діяльності бригад як команд, можемо відзначити, що не всі команди відпрацювали на максимальному рівні, в менеджменту ПП «Пасічна-буд» з'явилась необхідність детальнішого аналізу діяльності бригад, які зайняли найнижчі позиції й внести додаткові зміни в їх

роботу.

Таблиця 3.1

Результати командної оцінки діяльності бригад ПП «Пасічна-буд» із 01.09.2023 р. по 01.10.2023 р.

№	Критерії оцінювання	I бриг.	II бриг.	III бриг.	IV бриг.
1	Відпрацьовані години	8	9	10	9
2	ККД	10	10	9	9
3	Якість роботи	9	9	9	9
4	Креативні рішення	6	7	7	7
5	Медогляди	9	8	8	10
6	Спізнення	8	9	7	7
7	Техніка безпеки	9	9	8	8
8	Чистота на об'єкті	8	7	8	9
9	Дотримання термінів здачі	9	10	8	9
Разом		76	78	74	77

Відносно аналізу за окремими критеріями оцінювання, то слід відзначити, що практично усі команди-учасниці конкурсу відпрацювали належні їм години, а одна – навіть перевиконала з огляду на те, що відпрацювала в святкові й вихідні дні, з огляду на необхідність вчасної здачі об'єктів. Щодо ККД та якості роботи можна зробити висновок, що учасники відпрацювали порівняно непогано, була незначна кількість браку, співробітники ПП «Пасічна-буд» достатньо добре виконували свої обов'язки. Варто відзначити, що в тестовому періоді працівниками ПП «Пасічна-буд» було запропоновано кілька креативних професійних рішень, зокрема, щодо ефективнішого використання робочого часу. Варто відзначити позитивність даної тенденції, хоча самих пропозицій не є надто багато. Щодо проходження медоглядів й дотримання правил техніки безпеки працівникам ПП «Пасічна-буд» іще необхідно допрацьовувати.

Чистоту й порядок на зданих об'єктах також слід покращувати, однак, що на деяких об'єктах учасники конкурсу працюють не самі, і, тому за кимось прибирати вони не зобов'язані. Також робота на об'єктах будівництва ап'орі не може відбуватись у ідеальній чистоті. Безумовною перевагою є те, що чотири із п'яти бригад-учасниць здали об'єкти вчасно, і тільки одна з них суттєво порушила терміни.

Рейтинг бригад-учасниць наведено на рисунку 3.1.

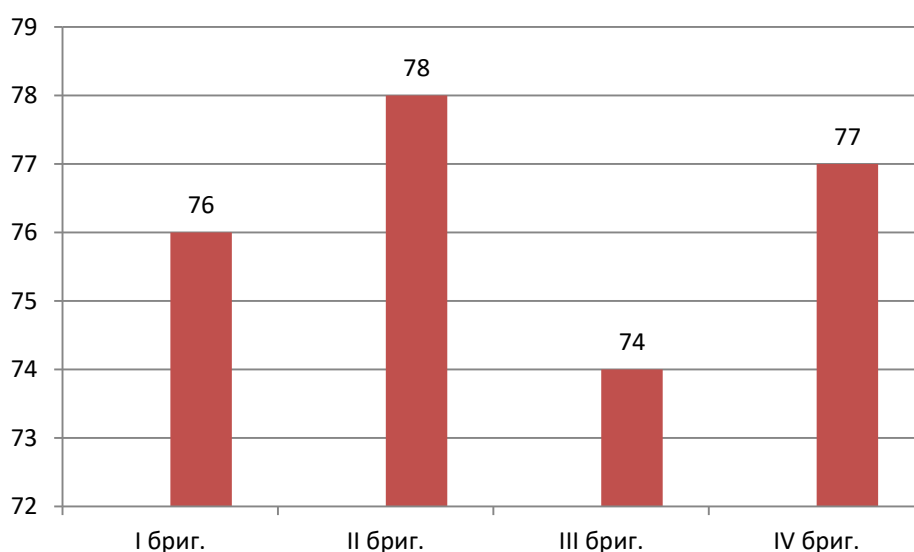


Рис. 3.1. Рейтинг бригад-учасниць за командною оцінкою на ПП «Пасічна-буд»

За підсумками командної оцінки перше місце зайняла бригада номер II з 78 підсумковими балами. На другому місці IV бригада з кількістю балів 77, а на III – бригада номер I, яка набрала 75 балів. Бригади-учасниці оцінювання мали можливість одержати максимально по 90 балів за командну оцінку. З цього можна зробити висновок, що вони продемонстрували досить високий рівень виконання завдань. Проте важливо зауважити, що команди-лідери отримали понад 80 % від усіх максимально доступних балів, що є свідченням наявності можливих покращень й потенціалу для подальшого розвитку.

Також проведемо персональну оцінку бригадирів. Результати оцінювання наведено в таблиці 3.2.

За підсумками даного оцінювання, можемо дійти до висновків, що бригадирам необхідно працювати над власною ефективністю. Тільки три бригадири із 5-ти здавали звітність вчасно відповідно до розроблених планів. Також у двох із п'яти бригадирів була надмірна кількість годин простою, що повинно викликати питання до них з боку менеджменту ПП «Пасічна-буд».

Таблиця 3.2

Персональна оцінка діяльності бригадирів в період із 01.09.2023 по 01.10.2023 р.

№	Критерії оцінювання	Бригадир I бриг.	Бригадир II бриг.	Бригадир III бриг.	Бригадир IV бриг.
1	Вчасна здача звітності	5	7	6	7
2	Простій	8	7	8	8
3	Порушення техніки безпеки підлеглими	5	6	5	7
4	Дотримання термінів задачі	7	6	7	5
5	Якість робіт	8	8	7	8
6	Відгуки замовників	7	7	7	6
7	Чистота на об'єкті	8	8	7	7
Разом		48	49	47	48

Кількість порушень техніки безпеки є незначною, однак, усе ж таки вони присутні. Практично усі бригадири не здали вчасно свої об'єкти, а от за якістю робіт практично питання не виникають. Відгуки замовників є практично завжди позитивними, окрім, хіба бригади номер 4. Чистота й порядок зданих об'єктів також потребує увагу, оскільки тільки троє із 5 бригадирів одержали оцінки, вищі за середні.

Місця серед бригадирів розподілилися наступним чином (рисунок 3.2).

За підсумками особистого оцінювання конкурсу бригадирів на першому місці перебуває бригадир II бригади, який має 49 балів, далі йдуть бригадири I і IV бригад із 48 балами. Саме дані бригади і посіли й призові місця у підсумку командного оцінювання. Бригадир бригади III проявив себе гірше. Без сумніву

йому необхідно виправляти становище у подальшому, інакше менеджменту ПП «Пасічна-буд» доведеться приймати кадрові рішення.

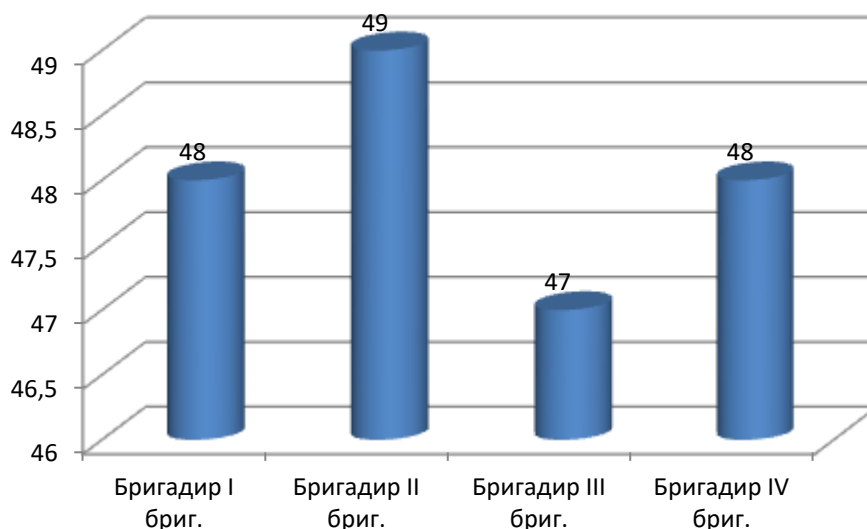


Рис. 3.2. Рейтинг бригадирів ПП «Пасічна-буд» за балами за їх особисті оцінки

Далі за аналогічною схемою слід оцінюємо особисто кожного з працівників ПП «Пасічна-буд» й складаємо схожі таблиці.

Для визначення команди-переможця слід буде підсумувати командні результати, особисті результати бригадирів й особисті оцінки усіх членів команд. Їх результати наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Зведена таблиця оцінювання працівників бригад ПП «Пасічна-буд» зв період з 01.09.2023 по 01.10.2023 р.

Показники	Бригади			
	I бриг.	II бриг.	III бриг.	IV бриг.
Командна оцінка	76	78	74	77
Оцінка бригадира	48	49	47	48
Сума особистих оцінок працівників	310	328	296	320
Разом	434	455	417	445

На першому загальнокомандному місці із результатом 455 балів займає II бригада, яка отримає можливість обирати сертифікати від компаній-партнерів в

обсязі рівному 50% суми бюджету пропонованої мотиваційної системи. На другому загальнокомандному місці із результатом 445 балів займає IV бригада, яка має можливість обирати сертифікати від компаній-партнерів на суму, яка складає 30% бюджету пропонованої системи мотивації. На третьому місці із результатом 434 бали I бригада, вона отримує можливість обирати сертифікати компаній-партнерів в обсязі рівному 20 % від бюджету пропонованої системи мотивації.

Відповідно до рішення директора компанії ПП «Пасічна-буд» бюджет на тестовий період з 01.09.2023 по 01.10.2023 складав 100000 грн. Відповідно, кожен з працівників бригади, яка перемогла (II бригада), зможе обрати сертифікати на суму 10000 грн., кожен з працівників бригади, яка посіла друге місце (IV бригада) матиме змогу обирати сертифікати на суму 6000 грн., а кожен з працівників бригади, яка зайняла третє місце (I бригада) зможе вибрати сертифікати на суму 4000 грн.

В передріздвяний період відбудуться загальні збори співробітників підприємства ПП «Пасічна-буд», де відбудеться вшанування бригад-переможниць у урочистій обстановці й вручення обраних переможцями призів. Кожен зі співробітників бригади, яка перемогла, окрім сертифікатів від компаній-партнерів, які вони заздалегідь оберуть, одержить почесну грамоту. Всі бригади-переможниці буде сфотографовано, а їх фотографії буде розміщено на відповідних дошках в офісі та усіх інформаційних ресурсах підприємства. За підсумком двох мотиваційних циклів необхідно буде провести повноцінний аналіз, що дозволить виявити реальну ефективність запропонованої системи мотивації.

3.2. Вдосконалення системи мотивації персоналу у будівельних компаніях на основі інноваційного підходу

Організаційні форми управління підприємствами будівельної галузі повинні відповідати новим сучасним економічним умовам, які зумовлені

ринковими відносинами. Вони повинні також відображати досягнення в науці й практиці управління, забезпечувати впровадження в практику будівництва досягнення науково-технічного прогресу, забезпечувати зниження ресурсомісткості будівництва, високі темпи виконання робіт, своєчасне введення об'єктів у експлуатацію.

Серед основних перешкод при вирішенні існуючих проблем варто відзначити застарілу систему мотивації співробітників. Відсутність сучасних систем та методів мотивації персоналу, а також орієнтування на підходи, що могли бути ефективними у індустріальну добу, є основними організаційними проблемами, які безпосередньо пов'язані з основною цінністю будь-якого підприємства – її працівниками.

Зі врахуванням того, що кожне із підприємств характеризується власними цілями й перебуває у специфічних, властивих тільки йому умовах, то можемо стверджувати, що слід розробляти унікальну для кожного підприємства систему мотивації. Універсальних систем мотивації не існує, для кожної конкретної ситуації ефективнішими будуть ті чи інші інструменти управління мотивацією. Водночас, у кожному підприємстві можуть паралельно існувати кілька різних систем мотивації для різних підрозділів чи категорій персоналу. Тому для кожного з підприємств слід розробляти власну систему мотивації, яка дасть змогу вирішувати конкретні проблеми, й, в підсумку, досягати поставлених організаційних цілей.

В таблиці 3.4 наведено порівняльну характеристику традиційного й інноваційного підходів до системи мотивації.

Варто відзначити, що нестандартні методи мотивації можуть мати як практичний, так і теоретичний характер. Серед них виділяються: «незапланована видача сертифікатів (в парфумерію, магазин товарів для дому, салони краси, ресторани); нагородження співробітника поїздками (туристичні путівки за кордон, вихідні в спа-готелі та ін.); видача продукції компанії, виплати за відсутність лікарняних; надання додаткових days off (відгулів) за

досягнення будь-яких цілей виділення коштів на поліпшення робочого місця; фотосесія з родиною у професійного фотографа, подарунки для дітей» [24].

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика традиційного й інноваційного підходів до системи мотивації [24]

Складові системи мотивації	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Матеріальна мотивація	Рівень заробітної плати не залежить від результатів праці. Зрівняльна система заохочення	Конкурентоспроможний рівень заробітної плати порівняно з іншими підприємствами галузі з урахуванням результатів праці
Навчання та розвиток персоналу	Навчання персоналу при виробничій необхідності	Безперервне навчання з використанням сучасних освітніх технологій, розвиток креативного мислення
Управління кар'єрою	Просування персоналу шляхом побудови «вертикальної» кар'єри	Просування персоналу шляхом побудови як «вертикальної» так і «горизонтальної» кар'єри
Мотивація шляхом командоутворення	Мета компанії досягається за рахунок досягнення цілей окремих співробітників	Мета компанії досягається за рахунок утворення команди односторонців. Вирішення незначних проблем відбувається без втручання керівництва
Мотивація через делегування повноважень	Часткова або повна відмова від делегування повноважень	Широке делегування повноважень, мотивування за рахунок зменшення обмежень персоналу
Мотивація через оцінку персоналу	Оцінка персоналу проводиться шляхом атестації атестаційної комісією	Оцінка персоналу проводиться керівництвом, колегами, внутрішніми та зовнішніми клієнтами

Також серед нетрадиційних способів мотивації персоналу О. Кравченко пропонує інструменти зміни в оплаті праці після атестації (таблиця 3.5).

Організаційні зміни незаперечно призведуть до того, що організація опиниться у проміжному стані, коли старі методи управління вже не ефективні, а нові ще не впроваджено. Тому доцільно створити дві спеціальні групи: одна з

них буде відповідальна за адаптацію до нових умов, а інша - за безперервне виконання поточних операцій організації.

Таблиця 3.5

Варіант шкали змін в оплаті праці працівників зі врахуванням результатів атестації [21]

№ групи	Рівень оцінки співробітника	Величина одноразових виплат за результатами атестації	Надбавки до окладу
1	Винятковий рівень	150 % окладу	60 %
2	Відмінна робота	100 % окладу	40 %
3	Виконує стандарти	50 % окладу	
4	Потрібні поліпшення в роботі	-	-
5	Незадовільна робота	-	-

На нашу думку, система мотивації персоналу із використанням інноваційних управлінських технологій для будівельних компаній може мати наступний вигляд (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Інноваційний підхід до побудови системи мотивації персоналу у будівельних компаніях

Складено на основі [13, 24]

Основна роль у впровадженні інноваційних технологій мотивації персоналу буде відводитися вибору показників, які дозволять оцінити рівень та динаміку змін. Вибір даних показників є ключовим під час встановлення цілей впровадження. Звичайні методи контролю через звіти повинні доповнюватися зворотнім зв'язком, використовуючи соціологічні дослідження, щоб збирати думки працівників щодо впровадження інновацій. Це забезпечить більш достовірну інформацію для оцінки якості впровадження інноваційних технологій мотивації персоналу та допоможе вирішити потреби й можливості підприємства.

Для аналізу досягнень та розробки заходів, спрямованих на впровадження інноваційних технологій мотивації персоналу, важливо проводити регулярну атестацію працівників, виявляти сильні й слабкі сторони механізму впровадження інновацій, а також розробляти заходи для його подальшого удосконалення.

Отже, головні чинники, які перешкоджають впровадженню інноваційних технологій мотивації, включають недостатній рівень професіоналізму й компетенції керівників, фінансові обмеження, корпоративну культуру тощо. З іншого боку, чинники, які сприяють впровадженню інноваційних технологій мотивації, включають нові соціальні, освітні й організаційні потреби, високий рівень освіти й професіоналізму керівництва, бажання виживати та розвивати компанію, демократичний стиль управління, а також більший інтерес співробітників.

Управління будівництвом орієнтується на виконання наступних принципів: повна матеріальна відповідальність суб'єктів господарювання за результати будівництва; господарська самостійність усіх учасників в процесі будівництва; безумовне досягнення цілей будівництва; використання проектного підходу при створенні системи управління будівництвом тощо.

На рисунку 3.4 запропоновано модель впровадження інноваційних технологій мотивації для топ-менеджменту будівельних компаній.

I рівень	
Система компенсацій	Реалізація цілей компанії
II рівень	
Індивідуальні програми розвитку персоналу	Інтеграція в корпоративну культуру
III рівень	
Командоутворення	Атестація персоналу
IV рівень	
Делегування повноважень	
V рівень	
Управління кар'єрою	

Рис. 3.4.. Модель реалізації інноваційних технологій мотивації (для топ-менеджменту)

На першому рівні стимулювання категорії працівників сфери топ-менеджменту відбувається через зв'язок їх компенсаційного пакету із чітко сформульованими організаційними цілями, завданнями і особистими показниками ефективності роботи, а також з підвищенням інтересу інвесторів в компанії.

На другому рівні мотивації працівників сфери топ-менеджменту досягається через розвиток необхідних компетенцій для досягнення організаційних цілей, формування спільних корпоративних цінностей та перспектив діяльності.

На третьому рівні стимулювання працівників сфери топ-менеджменту здійснюється з допомогою технології формування команд, які мають право визначення цілей та завдань, несуть відповідальність за результати, обирають методи роботи, встановлюють правила поведінки й стандарти оцінки досягнень. Командоутворення дозволяє використовувати мотиваційні ресурси як індивідуального, так і організаційного лідерства.

На четвертому рівні мотивація працівників сфери топ-менеджменту полягає у делегуванні їм права розробки й прийняття стратегічних

управлінських рішень, розпорядження фінансовими ресурсами й іншими організаційними ресурсами.

На п'ятому рівні стимулювання працівників сфери топ-менеджменту досягається через управління їх кар'єрою з допомогою функціональної ротації робіт, а також за допомогою професійного й особистісного росту.

На рисунку 3.5 наведено модель впровадження інноваційних технологій мотивації (для рядових фахівців).

I рівень		
Система компенсацій	Індивідуальні програми розвитку персоналу	Управління кар'єрою
II рівень		
Атестація персоналу	Інтеграція в корпоративну культуру	
III рівень		
Командоутворення	Делегування повноважень	
IV рівень		
Реалізація цілей компанії		

Рис. 3.5. Модель впровадження інноваційних технологій мотивації (для рядових фахівців)

На першому рівні мотивації, фахівці стимулюються через систему оплати праці, яка є відкритою і зрозумілою для усіх співробітників. Додаткові винагороди надаються за здобуття і використання ключових знань, навчання іноземним мовам, участь в тематичних конференціях, доступ до корпоративних навчальних програм, можливість включення до кадрового управлінського резерву, горизонтальний та вертикальний розвиток, обмін досвідом з іншими фахівцями в різних компаніях.

На другому рівні мотивації, фахівців стимулюються шляхом об'єктивної оцінки їхньої роботи, наданої керівниками, колегами та клієнтами. Їм присуджуються звання «Найкращого співробітника» компанії, відділу, місяця чи року. Фотографії виставляються на дошці «Кращий працівник». Також організовуються спільні корпоративні свята та вечірки, де відзначають

працівників та їх досягнення. Немає дискримінації за статевими, віковими чи національними ознаками при вирішенні питань щодо прийняття на керівні посади. Політика «відкритих дверей» дає можливість звертатися до керівників з різних питань та проблем.

На третьому рівні мотивації, менеджери нижчого рівня стимулюються через делегування їм управлінських повноважень та відповідальності. Вони залучаються до розробки і прийняття ключових управлінських рішень, беруть участь в важливих переговорах з клієнтами, постачальниками та партнерами. Керівники формують міжфункціональні команди та групи для впровадження нових продуктів, розвитку перспективних напрямків діяльності й проведення організаційних змін. Фахівці мають можливість проводити власні дослідження та розробки. Також вживаються заходи для формування корпоративної єдності.

На четвертому рівні мотивації, фахівці можуть брати участь у розробці операційних цілей підрозділу, сприяють креативності й ініціативі в вирішенні організаційних завдань, та брати участь у програмах з оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

Урахування повного спектру мотивуючих чинників дозволяє керівнику адекватно реагувати на ситуацію й заохочувати співробітників відповідно з їх внеском й організаційними цілями. У даному випадку кожна дія повинна бути розглянута як частина загального комплексу заходів.

Отже, ці заходи призначені для покращення позиції підприємства в усіх ключових аспектах його функціонування. Зараз проблеми впровадження інноваційних технологій мотивації в системи організаційного управління стали однією з найважливіших умов для збереження та розвитку бізнесу. Механізм мотивації працівників у будівельній галузі включає в себе набір конкретних інструментів економічного, соціального, організаційного та психологічного характеру. Це визначається особливостями роботи в цій сфері, включаючи високий рівень індивідуальності, складність вимог до кваліфікації та постійну необхідність самоосвіти в умовах постійних змін у нормативних документах.

Висновки розділу 3

1. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу ПП «Пасічна-буд». Запропоновано систему мотивації для підприємства. Запропоновано використовувати принцип конкурентної боротьби, де тільки три найкращі бригади отримують бали за виконану роботу. Визначено матеріальні та нематеріальні стимули, які запропоновані в даній методиці зі врахуванням специфіки підприємства ПП "Пасічна-буд".

Проведено аналіз основних показників ефективності запропонованої методики мотивації для ПП «Пасічна-буд». За результатами оцінювання діяльності бригад як команд, можна відзначити, що не всі команди відпрацювали на максимальному рівні. Наведено рейтинг бригад-учасниць за командною оцінкою на ПП «Пасічна-буд», а також персональну оцінку бригадирів. Також проаналізовано діяльність особисто кожного із працівників ПП «Пасічна-буд». За підсумками запропонованого підходу визначено переможців в мотиваційному змаганні.

2. Запропоновано вдосконалення системи мотивації персоналу у будівельних компаніях на основі інноваційного підходу. Наведено порівняльну характеристику традиційного й інноваційного підходів до системи мотивації. Серед нетрадиційних способів мотивації персоналу відзначено інструменти зміни в оплаті праці після атестації. Наведено варіант шкали змін в оплаті праці працівників зі врахуванням результатів атестації. Запропоновано інноваційний підхід до побудови системи мотивації персоналу у будівельних компаніях. Запропоновано моделі впровадження інноваційних технологій мотивації для топ-менеджменту будівельних компаній та для рядових фахівців.

ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала в дослідженні теоретичних основ формування системи мотивації, визначенні особливостей мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу ПП «Пасічна-буд». Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій випускній кваліфікаційній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано сутність та основні поняття мотивації персоналу. Відзначено, що в науковій літературі на даний час наразі не вироблено єдиних підходів до трактування поняття «мотивація» і проаналізовано основні з них. Відзначено існування різниці між поняттями «мотивація» і «мотивування», а також необхідність розділяти мотиви і стимули, мотивацію і стимулювання. Визначено взаємозв'язок основних понять мотивації. Сформовано загальну схему механізму мотивації персоналу підприємства. Визначено загальні види мотивації.

2. Проаналізовано основні теорії та методи мотивації. Визначено основні моделі (теорії) мотивації. Визначено сутність основних даних теорій, зокрема, теорії матеріального заохочення чи покарання, теорії потреб Маслоу, МакКлелланда, Герцберга, теорії дії Едварда Десі та Річарда Райяна, теорії мотивації праці К. Альдерфера. Також проаналізовано низку сучасних теорій, зокрема, теорію встановлення цілей, теорію очікування, теорію справедливості, теорію участі.

3. Визначено особливості мотивації персоналу на підприємствах будівельної галузі. Визначено особливості, що впливають на управління персоналом в будівельній галузі. Визначено проблеми управління будівельним підприємством і заходи, які можуть бути вжиті для вирішення даних проблем. Визначено основні напрямки формування системи мотивації персоналу, а також основні особливості мотивації персоналу в будівництві.

4. Дано загальну характеристику ПП «Пасічна-буд». Визначено чинники

переваг будівельно-монтажної компанії ПП «Пасічна-буд». Наведено організаційну структуру ПП «Пасічна-буд» і функції основного персоналу. Відзначено, що у 2022 році відбулося зростання загального доходу у порівнянні із 2020 289000,82%. І хоча стосовно чистого прибутку таких показників зростання не відзначається, діяльність ПП «Пасічна-буд» характеризується переважно позитивними показниками.

5. Проведено аналіз стану управління персоналом в ПП «Пасічна-буд». Проведено розділення персоналу ПП «Пасічна-буд» на кілька категорій в залежності від виду діяльності, що виконується. Наведено відсоткове співвідношення працівників ПП «Пасічна-буд» за рівнем освіти, віку, стажу тощо. Визначено методи управління персоналом в ПП «Пасічна-буд» та способи впливу на нього. Визначено основні проблеми з організації управління персоналом в ПП «Пасічна-буд» і заходи, які повинні входити до програми управління персоналом в ПП «Пасічна-буд».

6. Проведено аналіз існуючої системи мотивації в ПП «Пасічна-буд». Проведено опитування працівників, для з'ясування чинників, які впливають на систему управління персоналом. Відзначено, що тільки 27 % опитаних можуть сказати, що повністю задоволені власною роботою. Визначено найбільш значущі чинники в роботі співробітників ПП «Пасічна-буд», серед яких заробітна плата, колектив та умови роботи. Визначено, що найвагомішим способом матеріального стимулювання співробітників ПП «Пасічна-буд» є заробітна плата. Визначено ступінь задоволеності існуючою системою мотивації праці персоналу.

7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу ПП «Пасічна-буд». Запропоновано систему мотивації для підприємства. Запропоновано використовувати принцип конкурентної боротьби, де тільки три найкращі бригади отримують бали за виконану роботу. Визначено матеріальні та нематеріальні стимули, які запропоновані в даній методиці зі врахуванням специфіки підприємства ПП "Пасічна-буд". Проведено аналіз основних показників ефективності запропонованої методики мотивації для ПП «Пасічна-

буд». За підсумками запропонованого підходу визначено переможців в мотиваційному змаганні.

8. Запропоновано вдосконалення системи мотивації персоналу у будівельних компаніях на основі інноваційного підходу. Наведено порівняльну характеристику традиційного й інноваційного підходів до системи мотивації. Серед нетрадиційних способів мотивації персоналу відзначено інструменти зміни в оплаті праці після атестації. Наведено варіант шкали змін в оплаті праці працівників зі врахуванням результатів атестації. Запропоновано інноваційний підхід до побудови системи мотивації персоналу у будівельних компаніях. Запропоновано моделі впровадження інноваційних технологій мотивації для топ-менеджменту будівельних компаній та для рядових фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Миколаївський НАУ*. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/538/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%91%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%96%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf> (дата звернення 06.09.23 р.)
2. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
3. Герасименко, О., Потапенко, А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. 2023. *Економіка та суспільство*, № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> (дата звернення 21.09.2023 р.)
4. Горбаль Н., Мельничук К. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2023. № 7 (1). С. 107-119.
5. Грищенко А. Г. Застосування нових методів мотивації персоналу. *Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки*. 2023. Черкаси : Молодіжна наукова ліга. С. 33-35.
6. Грінько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць*

Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. № 24 (1). 2009. С. 196-200.

7. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 3(55). С. 94–100.

8. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2008. 389 с.

9. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* 2021. №6. С.23-28.

10. Жосан, Г., Кириченко, Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. № (12). С. 46–51.

11. Задорожнюк Н.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Вип. 9(1). С. 77-80.

12. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум.* 2020. № 1(3). С. 143–148.

13. Інноваційний підхід до управління мотивацією персоналу та його основні відмінності від традиційного. *Managerhelp.* URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-242-1.html> (дата звернення 25.09.2023 р.)

14. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К. : ПІКДЗУ, 2007. 154 с.

15. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство.* № 40. 2022. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1456/1401> (дата звернення 23.07.2023 р.)

16. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. *Дебет-Кредит.* URL: <https://services.dtki.ua/classifiers/kved/search?q=86.22> (дата звернення

15.09.2023 р.)

17. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 166-175.

18. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

19. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

20. Коцалап С. О., Коваленко Г. М., Беляєва А. В. Особливості управління персоналом на будівельних підприємствах України. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит. Управління персоналом підприємства*. 2013. №9 (115). С. 69-74.

21. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). С. 170-176.

22. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

23. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.

24. Мирошніченко Ю.В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах.

https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6599/1/piprp_2016_1_1_9.pdf (дата звернення 25.09.2023 р.)

25. Мотив. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотив> (дата звернення 21.07.2023 р.)

26. Мотивація. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1514/motivaciya> (дата звернення 06.09.23 р.)

27. ПАСІЧНА-БУД. Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41907009/ (дата звернення 15.09.23 р.)

28. Піраміда Маслоу: Ієрархія потреб. Психологер. URL: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou/> (дата звернення 06.09.23 р.)
29. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
30. ПП «ПАСІЧНА-БУД». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/41907009> (дата звернення 15.09.23 р.)
31. Прокопенко О.В. Теорія мотивації : конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
32. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.
33. Психологія : навч. посіб. / Винославська О. В., Бреусенко-Кузнєцов О. А., Зливков В. Л., Апішева А. Ш., Васильєва О. С. К.: Фірма "ІНКОС", 2005. 351 с.
34. Райчук Д.В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(32), 2020. С. 49-52.
35. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Том 1. С. 33-38.
36. Стимул. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стимул> (дата звернення 23.07.2023 р.)
37. Столяренко О.Б. Психологія особистості. *Підручники*. URL: https://pidru4niki.com/1584072030634/psihologiya/psihologiya_osobistosti (дата звернення 30.07.2023 р.)
38. Струс Р.В., Коваль О.Г. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
39. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022 № 35. С. 1–5.
40. Теорія мотивації Девіда Мак Клеелланда. *Вікіпедія*. URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Девіда_Мак_Клелланда (дата звернення 06.09.23 р.)

41. Теорія самодетермінації. *Youthjustice*. URL: <https://youthjustice.org.ua/teoriya-samodeterminaci%D1%97-vikipediya/> (дата звернення 06.09.23 р.)

42. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. К. : ЦУЛ, 2023. 684 с.

43. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

44. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.

45. Яблонь В.Д., Білецька І.В. Мотивація персоналу на підприємствах будівельної галузі // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 52-56.

46. Яблонь В.Д., Білецька І.В. Основні теорії та методи мотивації // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С.56-59.

47. Atchison T. A. Exposing the myths of employee satisfaction // *Healthcare Executive*. 2003. No. 17 (3). pp. 20.

48. Bradley E., et al. A qualitative study of increasing beta-blocker use after myocardial infarction: why do some hospitals succeed? *JAMA*. 2001;285: P. 2604–11.

49. Buckingham M. (2005) What great managers do. *Harvard Business Review*, no 83(3), pp. 70-79.

50. Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & Molen, H. T. The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*. 2021. № 71(2), P. 436–460.

51. Ferlie E., Shortell S. Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: a framework for change. *Milbank Q.* 2001; 79: P. 281–315.
52. Gallacher, G., & Hossain, I. Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy.* 2020. № 46(s1), P. S44–S54.
53. González-Tejero, C.B., Ulrich, K., & Carrilero, A. The entrepreneurial motivation, Covid-19, and the new normal. *Entrepreneurial Business and Economics Review.* 2022. № 10(2). P. 205–217.
54. Kochuma I. Determinants of social policy in the formation of the human development institutional environment: management aspect. *Financial space.* 2020. No 4(40). P. 9-22.
55. Mani, S., Mishra, M. Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review.* 2021. № 19(4). P. 171– 175.
56. Manion J. *From Management to Leadership: practical strategies for health care leaders.* San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
57. Nicholson N. How to motivate your problem people // *Harvard Business Review.* 2003. No. 81 (1). pp. 57-64.
58. Petkov, V., Ivanov, I. Personnel management in modern context. *Entrepreneurship, Economy and Law.* 2022. № 5. P. 64–68.
59. Shortell S., et al. Assessing the impact of continuous quality improvement/ total quality management: concept versus implementation. *Health Serv Res.* 1995;30: P. 377–401.
60. Wigley D. Performance review, motivation and organisational culture. *Health Serv Manage.* 1989;85:252–5.