**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Щур Микита Володимирович**

**Формування мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства**

**спеціальність 073 “Менеджмент”**

**освітня програма – Меджмент**

**Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»**

**Виконав студент групи МЕНУП - 41**

**Щур М. В.**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*підпис*

**Науковий керівник:**

**кандидат географічних наук, доцент**

**Пушкар Зоряна Михайлівна**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*підпис*

**Випускну кваліфікаційну роботу**

**допущено до захисту:**

**«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р.**

**Зав. кафедри, д.е.н., професор**

**М.М. Шкільняк**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*прізвище, ініціали підпис*

**ТЕРНОПІЛЬ, 2023**

ЗМІСТ

[ВСТУП .3](#_Toc134959929)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 5](#_Toc134959930)

[1.1 Сутність поняття «мотивація» та «мотиваційний механізм»…………………](#_Toc134959931) 5

[1.2. Сучасні методи та підходи до формування мотиваційного механізму……..2](#_Toc134959932)

[Висновки до розділу 1 ....2](#_Toc134959933)6

[РОЗДІЛ 2](#_Toc134959934). [АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ"ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР"](#_Toc134959935) 18

[2.1. Характеристика діяльності ТОВ "Техно-Буд-Центр"](#_Toc134959936) 18

[2.2. Моніторинг існуючої системи мотивації персоналу ТОВ "Техно-Буд-Центр"……………………………………………………………………………….2](#_Toc134959937)8

[Висновки до розділу 2 3](#_Toc134959938)9

[РОЗДІЛ 3.](#_Toc134959939) [УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "Техно-Буд-Центр" 40](#_Toc134959940)

[Висновки до розділу 3 4](#_Toc134959941)7

[ВИСНОВКИ 4](#_Toc134959942)9

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………………………..53

ДОДАТКИ…………………………………………………………………………..59

## **ВСТУП**

**Актуальність проблеми**. Поняття мотивації̈ тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблеми.** Багато авторів присвятили свої роботи тематиці мотивування трудової діяльності працюючих, створення індивідуальних і колективних рекомендацій науково-практичного значення та пропозицій щодо забезпечення продуктивності мотивування працівників, а саме: К. Безгіна, І. Бриль, О. Коваленко, А. Колот , Д. Кольбашенко, А. Маслоу, М. Мескон, Т. Руда, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування мотиваційного механізму на підприємстві, системи засобів мотивації праці персоналу, вдосконалення процесу роботи з персоналом та формування раціональної системи мотивації персоналу з впровадженням ефективних програм сучасної кадрової політики.

**Завдання:**

* розкрити сутність поняття «мотивація» та «мотиваційний механізм» їх роль у системі управління персоналом підприємства;
* дослідити сучасні методи та підходи до формування мотиваційного механізму;
* проаналізувати діяльність ТОВ «Техно – Буд – Центр»;
* провести моніторинг існуючої̈ системи мотивації̈ персоналу на даному підприємстві;
* запропонувати напрямки вдосконалення мотиваційного механізму мотивації персоналу на даному підприємстві.

**Об’єктом дослідження** є процес підвищення мотивації̈ персоналу ТОВ "Техно-Буд-Центр".

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування ефективної організації мотивації праці на підприємстві ТОВ "Техно-Буд-Центр".

**Методи дослідження.** У роботі використовувались загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, а саме: *аналізу*; *аналогій*; *анкетування*; вивчення нормативно-правової бази; графічного представлення даних; *групування*; *конкретизації*; математичної статистики; моделювання; *порівняння;* прогнозування; *спостереження*; техніко-економічних розрахунків; *узагальнення*.

**Наукова новизна дослідження** полягає у розвитку теоретико- методичних положень щодо мотивації праці персоналу на підприємстві.

**Практичне значення** отриманих результатів дослідження зводиться до створення практичних рекомендацій з удосконалення механізму мотивації персоналу, що сприятиме не тільки функціонуванню, але і розвитку підприємства. Це дозволить керівництву скоротити плинність кадрів, а зекономлені ресурси будуть використані для задоволення потреб працівників товариства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки та положення роботи доповідалися й обговорювалися на конференції [].

**РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

## **Сутність поняття «мотивація» та «мотиваційний механізм»**

Механізм мотивації праці в сучасних умовах є надзвичайно важливим в менеджменті та розвитку сучасних організацій. Він дозволяє створити такі умови праці для кожного працівника, які допоможуть йому максимально реалізувати свої здібності та досягти цілей організації.

У сучасних умовах, власники, менеджери і керівники всіх рівнів повинні розуміти, що продуктивність праці конкретного працівника залежить не лише від матеріальної винагороди, такої як оплата праці та різні види соціальних пільг, але й від інших умов, що становлять механізм мотивації праці.

Наукові дослідження підтверджують, що протягом трудової активності людина реалізує себе не більш як на 30-40%, і ключовим фактором результативності їхньої діяльності є мотивація.

Учений І. Гринько зазначив, що протягом останніх років питання, пов'язані з мотивацією праці, стали настільки складними, що вчені накопичили значну кількість інформаційного та статистичного матеріалу, що спричинило формування мотивації як самостійного наукового напряму [11].

Різноаспектність проблеми мотивації є передумовою для багатогранності підходів до розуміння її змісту, значення і способів дослідження. Це призводить до того, що цей термін тлумачиться вченими по-різному. У таблиці 1.1 наведені окремі визначення терміну "мотивація", запропоновані вітчизняними та зарубіжними вченими.

Підсумовуючи визначення відомих вчених можна сказати, що мотивація, є сукупністю індивідуальних чинників, які впливають на працівника з метою підвищення його ефективності та досягнення власних і організаційних цілей. Мотиваційний механізм, у свою чергу, є комплексом організаційних, економічних, соціальних, матеріальних і психологічних інструментів і методів, що спонукають працівників до ефективної діяльності з метою досягнення місії організації [25, с. 16].

Механізм мотивації праці широко використовується в багатьох країнах і сприяє успіху організації в умовах конкуренції. Він забезпечує гнучкість управління та сприяє інноваціям в організації.

*Таблиця 1.1*

**Інтерпретація поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Трактування** |
| Базалійська Н. [1, с. 103] | Мотивація є динамічним процесом, який включає формування мотиву як основи для вчинку |
| Гунченко М. [12, с. 80] | Мотивація може бути розглянута як процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмету. Вона також може бути розглянута як внутрішній психічний механізм людини, який допомагає сприймати предмет відповідно до потреби людини і викликає відповідну поведінку для задоволення цих потреб. |
| Дрогомирецька М. [17, с. 99] | Мотивація є готовністю людей вкладати максимальні зусилля з метою досягнення організаційних цілей |
| Зеленько Г. [20, с. 64] | Мотивація включає сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості. Це можуть бути різноманітні мотиви, потреби, стимули і ситуативні чинники, які спонукають людину до певної поведінки |
| Котова Н. [39, с. 54] | Мотивація це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни ціннісних орієнтацій та інтересів за заданими параметрами. Це спрямовано на формування відповідної мотиваційної системи та розвиток трудового потенціалу на цій основі |
| Лук’янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. [45, с. 264] | Мотивація є процесом стимулювання будь-кого до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації |

*Продовження таблиці 1.1*

|  |  |
| --- | --- |
| Назаришин Р. [47, с. 38] | Мотивація є усвідомленим та цілеспрямованим спонуканням працівника до праці шляхом ефективного впливу на потреби працівника |
| Падухевич О. [50] | Мотивація є необхідною функцією керівництва, яка спрямована на створення стимулів у підлеглих з метою підвищення їх працездатності та досягнення максимального прибутку для підприємства |
| Польова В. [53] | Мотивація праці є сукупністю заходів і методів, які призначені для активізації та стимулювання працівників або трудового колективу з метою досягнення певних цілей і виконання конкретних завдань |
| Колот Л. [36, с. 11] | Мотивація є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, які впливають на особу і спонукають її до діяльності. Ці сили визначають поведінку людини, форми її діяльності і надають їй спрямованість на досягнення особистих цілей, а також цілей організації чи команди, з якою вона співпрацює |

Різноманіття поглядів науковців підтверджує, що процес мотивації є доволі складний і його ефективність буде оцінюватись результатами діяльності працівників установи.

Для того, щоб сформувати належне ставлення до праці необхідно створити такі умови, за яких підлеглий сприймав би свою працю як свідому діяльність, потрібну для нормального фінансового забезпечення себе і своєї родини, як основу самоствердження, джерело професійного та службового підвищення. Система мотивації для персоналу може бути дієвою лише за умови застосування сучасних форм і методів стимулювання праці. Розроблений продуктивний процес мотивації діяльності працівників повинен формувати належність до конкретного підприємства.

Форми стимулювання трудової поведінки підлеглих на підприємстві, зображені на рисунку 1.1.

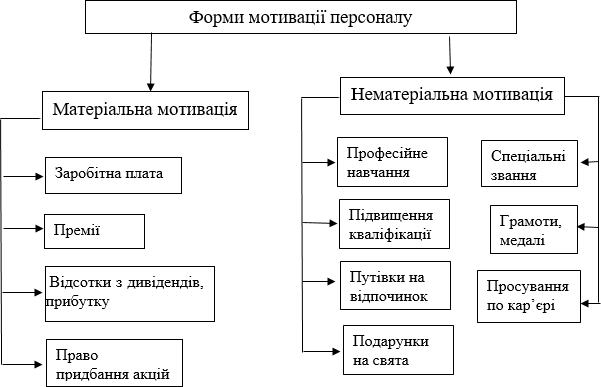


Рис. 1.1. Форми мотивації праці персоналу

Примітка. Складено автором на основі [9]

У сучасних умовах господарювання, де конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне використання внутрішнього кадрового потенціалу підприємства, заснованого на мотивації через корпоративну культуру, є ключовим для досягнення успіху та високих результатів.

Багато вітчизняних підприємств стикаються з проблемами, пов'язаними з низьким рівнем корпоративної культури, що гальмує їхній розвиток. Однією з найважливіших проблем є відсутність яскраво вираженої клієнт орієнтованої поведінки, гнучкості, творчості та інновацій, а також консервативних ієрархічних структур і недостатньої мотивації персоналу, заснованої на нематеріальних факторах [6, с.80].

Механізм мотивації персоналу організації включає виконання таких завдань, як показано на рисунку 1.2

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 1.2. Завдання механізму мотивації̈ персоналу

Примітка. Складено автором на основі [23]

Для керівників будь-якого підприємства важливо знати, які механізми, пов'язані з корпоративною культурою, створюють високу мотивацію персоналу для досягнення результативної діяльності в галузі виробництва продукції або надання послуг. Міжнародні дослідження свідчать, що розвинена корпоративна культура сприяє високому рівню мотивації і результативності системи управління в цілому. Однак варто зауважити, що корпоративна культура в основному формує нематеріальну мотивацію персоналу через залучення, цілеспрямованість, гнучкість змін та загальне бачення досягнення цілей підприємницької діяльності, хоча можуть бути присутні елементи матеріальної зацікавленості. Інвестиції, пов'язані з мотивацією на основі корпоративної культури, зазвичай не є великими за обсягом, але водночас приносять найвищий результат.

Відзначається зростаючий інтерес організацій до систем мотивації персоналу, що базуються на вдосконаленні корпоративної культури, з метою підвищення результативності в сфері системи менеджменту.

Існує тісний зв'язок між корпоративною культурою та мотивацією співробітників. Удосконалення сильної корпоративної культури пояснюється бажанням підприємств і організацій підвищити свою результативність і якість продукції (робіт чи послуг) відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 і зміцнити свій сталий розвиток. Залучення співробітників, що є одним з найважливіших принципів системи менеджменту, виступає найвищим рівнем мотивації.

У ситуації економічної, соціальної та політичної нестабільності в країні, коли заробітна плата знижується, а форми матеріального стимулювання скорочуються, розвиток форм нематеріальної мотивації стає особливо актуальним. Вдосконалення рівня мотивації співробітників до такого стану, коли вони зацікавлені у виконанні правил трудового розпорядку, активно підтримують і пропагують їх, поширюють позитивну інформацію про організацію серед друзів та колег, сприяє формуванню привабливості бренду підприємства для потенційних клієнтів. З іншого боку, корпоративна культура також впливає на мотивацію співробітників, поширюючи систему цінностей, правил, норм поведінки та результатів праці, які позитивно сприймаються у трудовому колективі. Слід зазначити, що система мотивації є невід'ємною частиною загальної системи корпоративного управління [9, с.56].

Вплив корпоративної культури та групових цінностей є важливим інструментом мотивації співробітників. У теорії мотивації, запропонованій А. Маслоу, соціальна потреба, яка виражається в приналежності до соціуму та співробітництві з колегами, є однією з п'яти значимих потреб. Корпоративна культура формує сукупність правил і норм взаємодії у певному соціумі та спонукає людей до здійснення дій, спрямованих на підтримку цих норм.

Визнання колег та сприяння їхньому розвитку є потужним мотивуючим фактором, який керівник організації повинен враховувати та розвивати. Якщо не приділяти уваги та не контролювати цей мотивуючий фактор, це може призвести до появи неформальної влади та спротиву в групі працівників. Заохочення та підтримка розвитку колективних форм діяльності може сприяти передбачуваності подій та досягненню високого рівня мотивації співробітників організації.

Важливо зазначити, що рівень залежності від групових норм та потреби в приналежності до командної роботи різний у кожної людини. Минулий досвід, виховання та професія, а також ступінь взаємозалежності в роботі впливають на цю потребу. Ті, чия робота передбачає постійну групову взаємодію та взаємозалежність, стають більш залежними від колективу.

Східна культура управління, зокрема японська модель, є яскравим прикладом корпоративної культури, де командний дух та діяльність кожного співробітника розглядаються як частина загальної діяльності групи. У такій культурі поширена система довічного найму співробітників та обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання. Співробітник, який випадково втрачає зв'язок з колективом, може повністю втратити можливості для розвитку кар'єри та соціального спілкування [13, с.25].

Слід зазначити також, що в організації існує можливість цілеспрямованого впливу на мотивацію співробітників через колектив. Публічне заохочення та визнання співробітників, наприклад, через похвали або вручення грамот, може значно посилити нематеріальну мотивацію. Зворотна сторона - публічні негативні висловлювання керівництва щодо роботи співробітника можуть спричинити демотивацію та вплинути на його самооцінку.

Узагальнюючи, вплив цінностей, норм і правил, які виражені в корпоративній культурі, буде сильнішим, якщо цінності співробітників збігаються з загальними цінностями організації. Це сприяє формуванню загальної підтримки співробітників щодо роботи, керівництва та колективу, що в свою чергу сприяє ефективному виконанню завдань та досягненню позитивних результатів.

Важливо, щоб корпоративна культура була відкритою, справедливою та сприяла позитивній робочій атмосфері, де співробітники відчуваються важливими, визнаними і мотивованими.

## **1.2. Сучасні методи та підходи до формування мотиваційного механізму**

Щоб забезпечити ефективну мотивацію персоналу, керівництво повинно використовувати різноманітні методи мотивації в практичній роботі. Загалом, вчені виділяють декілька основних методів мотивації персоналу, які можна використовувати (рис. 1.3):

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 1.3. Класифікація методів мотивації̈ персоналу

Примітка. Сформовано автором на основі [27]

У мотивації можна виділити дві основні категорії: матеріальну (грошову) та нематеріальну. Грошова винагорода є одним з найефективніших і поширених методів мотивації персоналу. Однак, важливо зауважити, що ефективність цього методу залежить від того, як працівник сприймає свою заробітну плату. Вона буде мотивуючою тільки тоді, коли вважається справедливою та відповідною його праці.

А.М. Колот схематично представив взаємозв'язок між високою заробітною платою, ефективністю та зростанням доходів [36] (рис. 1.4).

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 1.4. Взаємозв’язок заробітної плати, ефективності та доходів

Примітка. Сформовано автором на основі[36, c. 53]

Висока заробітна плата є фактором, що сприяє підвищенню старанного та відповідального ставлення до праці, а також дозволяє привернути найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних та успішно орієнтованих працівників на ринку праці. Високий рівень заробітної плати сприяє зниженню текучості кадрів та сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Однак, в деяких організаціях може виникати враження, що роботодавець необ’єктивно оцінює ефективність та обсяг роботи окремих працівників, що може призводити до незадоволення оплатою праці та зниження продуктивності.

Крім грошової винагороди, керівництво може використовувати інші методи мотивації, такі як надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівників, допомога у житлових питаннях, забезпечення харчування (включаючи безкоштовне), службовий транспорт, знижки на продукцію організації, медичні послуги та інше. Важливим аспектом є також мотивація працівника, яка включає самовираження та самоактуалізацію. Роботодавець може пропонувати гнучкі форми зайнятості, такі як гнучкий графік, неповний робочий день, що дозволяє задіяти в трудовій діяльності жінок з малолітніми дітьми, студентів, неповнолітніх, осіб з обмеженими можливостями здоров'я.

Нематеріальна мотивація може бути соціальною, моральною та соціально-психологічною. Соціальна мотивація пов'язана з престижем роботи та можливістю самостійного прийняття рішень. Моральна мотивація пов'язана з реалізацією творчого потенціалу та визнанням працівника. Задоволеність роботою також формується на основі соціально-психологічних відносин працівника з керівництвом та колективом.

Додатково, є непряма (примусова) мотивація, яка ґрунтується на примусі працівника виконувати завдання, наказані керівництвом. Примусова мотивація може обмежувати бажання та потреби працівників при надмірному застосуванні. Цей метод включає розпорядчі документи, такі як накази та розпорядження.

Використання прямої та непрямої мотивації у правильному співвідношенні дозволяє працівникам працювати найбільш раціонально та ефективно, досягати найкращих результатів та підвищувати продуктивність праці. Керівництво повинно враховувати соціальні та психологічні фактори впливу на поведінку працівників, враховуючи їх індивідуальні та психологічні особливості. Зокрема, сучасні організації все частіше використовують методи моральної мотивації, коли фінансові можливості для матеріальної мотивації обмежені [33, с. 43].

При цьому моральна мотивація для керівництва обходиться значно дешевше. На підставі узагальнення у табл. 1.2. систематизовано пріоритетні види матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

*Таблиця 1.2*

**Пріоритетні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників**

|  |  |
| --- | --- |
| **Матеріальна мотивація** | **Нематеріальна мотивація** |
| 1. Заробітна плата, премії, надбавки, бонуси і коефіцієнти, що виплачуються працівникам як винагорода за їхню працю і досягнення результатів. 2. Організація харчування та надання субсидій на харчування, які забезпечують працівників можливістю отримувати харчування в межах організації за пільговими цінами або зі знижкою. 3. Оплата санаторно-курортного лікування працівників, яка полягає у фінансовій підтримці або повній компенсації витрат на лікування та відпочинок у санаторіях і курортах. 4. Знижки на придбання продукції організації, які надають працівникам можливість придбати товари або послуги, які виробляються або надаються організацією, за зниженими цінами. 5. Надання медичних послуг та часткова компенсація їх вартості, що означає надання працівникам можливості отримати медичну допомогу або компенсацію витрат на медичні послуги. 6. Організація навчання і підвищення кваліфікації працівників, що включає надання можливості пройти навчання, курси або тренінги для покращення професійних навичок та розвитку кар'єри. 7. Надання допомоги у придбанні працівником житла, що може включати фінансову підтримку або надання послуг з пошуку та оформлення житла. 8. Надання службового транспорту. | 1. Надання працівникові можливості гнучкої форми зайнятості, що дозволяє пристосувати графік роботи до індивідуальних потреб працівника, забезпечуючи більшу робочу гнучкість та баланс між роботою і особистим життям. 2. Надання працівнику в робочий час можливості вирішувати питання, пов'язані з особистими інтересами, що створює сприятливі умови для самореалізації та задоволення особистих потреб працівника. 3. Забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання, включаючи надання можливостей для навчання, тренінгів та розвитку нових навичок, що сприяє розвитку працівників та їхній кар'єрній просуванню. 4. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що охоплює створення дружнього, підтримуючого колективу , взаємного поваги серед співробітників, що сприяє покращенню комунікації, співпраці та задоволенню від роботи. 5. Надання можливості працівникам приймати самостійні рішення, включаючи право на самостійне керування процесом виробництва, надання відповідальності та повноважень, що сприяє розвитку самостійності, творчості та відчуттю контролю над власною роботою. |

Примітка. Сформовано автором на основі[34-35]

Керівництву організації важливо створити таку робочу атмосферу, в якій забезпечується баланс між інтересами та потребами працівників і завданнями та інтересами самого керівництва, а також забезпечується розвиток організації в цілому [36, с. 150]. Для ефективного впливу на трудову діяльність необхідно уважно аналізувати та вибирати форми та методи мотивації персоналу. Роботу слід організувати таким чином, щоб працівник міг реалізувати свій потенціал, розвиватися та застосовувати свої професійні навички на практиці.

## Механізм мотивації персоналу не повинен бути нав’язуваний співробітникам, а має відповідати їхнім інтересам і потребам у роботі. Вони повинні мати уявлення про перспективи, які їх чекають у майбутньому, як результат їхньої добросовісної та якісної праці в організації. Крім того, доцільно проводити періодичні соціологічні опитування, щоб дізнатися ставлення працівників до існуючого механізму мотивації в організації.

## На нашу думку, механізм мотивації персоналу є системою заходів, спрямованих на задоволення особистих потреб працівників і досягнення місії організації, з урахуванням взаємозв'язку між кінцевими результатами діяльності організації та індивідуальним внеском кожного працівника.

## У контексті формування конкурентного середовища вибір прийнятних механізмів мотивації та їх раціональна взаємодія в короткостроковій та довгостроковій перспективі мають велике значення для досягнення додаткового, синергетичного ефекту системи мотивації управління персоналом в цілому і зміцнення конкурентних позицій сучасної організації [37, с. 84].

## **Висновки до першого розділу**

Дослідили вплив мотивації на працівників, керівництво та організацію в цілому; провели аналіз дефініції «мотивація»; розглянули сучасні методи, форми та підходи до мотивування працівників.

На підставі наведених визначень можна зробити наступні висновки:

1. Мотивація - це комплекс факторів, що впливають на працівника та його діяльність.
2. Мотивація – це процес заохочення людей до дій задля досягнення поставлених цілей. Даний процес потрібен для результативного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Для цього необхідно, щоб кожен працівник в організації отримував задоволення від роботи шляхом індивідуального мотивування.
3. Механізм мотивації - це набір інструментів і методів, які можна застосовувати для підвищення ефективності праці працівника та досягнення цілей організації.
4. Коректно побудований мотиваційний механізм сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом організації і покращенню соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

Вивчення питань щодо мотивації та оцінювання працівників має як теоретичне, так і практичне значення, адже визначення механізмів оцінки та мотивації і їх дослідження дають можливість виробити дієву політику підприємства в сфері праці і трудових відносин, а також сформувати найбільш сприятливі умови для тих робітників, хто дійсно прагне до продуктивної праці.

У сучасному світі "кадри вирішують все". Нині жодна організація не може існувати без творчих особистостей, які своїми ідеями та креативністю спрямовують її вперед, долаючи труднощі, і відповідально та професійно підходять до вирішення проблем. Створення ефективного мотиваційного механізму дозволить створити найкращі умови для діяльності будь-якої організації та запобігти втраті цінних працівників.

## **РОЗДІЛ 2**

## **АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ**

## **ТОВ "ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР"**

## **2.1. Характеристика діяльності ТОВ "Техно-Буд-Центр"**

ТОВ "Техно-Буд-Центр" є підприємством, заснованим у 2005 році, яке займається будівництвом та ремонтом автошляхів, а також улаштуванням поверхонь спортивних споруд. Юридична адреса підприємства знаходиться у місті Тернопіль, Україна, на вулиці Шептицького, 4 [57].

Метою діяльності підприємства є задоволення суспільних потреб у його продукції, роботах, послугах та реалізація соціальних та економічних інтересів учасників підприємства на основі отриманого прибутку. Розмір статутного капіталу 33 200,00 грн. Форма власності - недержавна власність.

Основні види діяльності підприємства включають:

1. Проектно-пошукові роботи:
   * Проектно-пошукові роботи об'єктів транспортної інфраструктури.
   * Проектування благоустрою територій.
2. Будівництво:
   * Виконання усіх видів земляних робіт.
   * Будівництво, реконструкція та ремонт доріг.
   * Будівництво штучних споруд.
   * Експлуатаційне утримання доріг в зимовий та літній період.
   * Роботи по благоустрою територій.
   * Встановлення металевого оцинкованого бар'єрного огородження.
   * Управління будівельними проектами в якості генерального підрядника.
3. Виробництво:
   * Виробництво швидко- та повільно розпадних бітумних емульсій з різним вмістом бітуму.
   * Виробництво асфальтобетонних сумішей усіх типів та марок.
   * Виробництво модифікованого бітуму.
   * Виробництво готових бетонних сумішей всіх марок.
   * Виробництво бетонного розчину.
   * Виробництво бортового каменю.

Органи управління підприємством складаються з:

* Вищого органу управління - Зборів Учасників.
* Виконавчого органу - Генерального директора.
* Контролюючого органу - Ревізійної комісії.

Основними посадовими особами є Генеральний директор, головний бухгалтер і Голова Ревізійної комісії [57].

Підприємство складається з чотирьох підрозділів: адміністрації, цеху з виробництва, ремонтного цеху та автопарку.

ТОВ "Техно-Буд-Центр" є провідним у сфері дорожнього будівництва в Україні. Компанія зосереджена на будівництві, реконструкції та ремонті доріг, що є пріоритетним напрямком діяльності. Заснована в 2005 році, може похвалитись майже двадцятирічним досвідом у цій галузі. Проте перевага підприємства не обмежується лише досвідом, але й включає в себе великий парк сучасної спеціальної техніки, власне виробництво дорожніх матеріалів та високу майстерність професіоналів. Усі ці складові гарантують якість та надійність робіт.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд-Центр» (табл. 2.1.).

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що результати виробничо- господарської діяльності ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2020-2022 рр. значно покращилися. За аналізований період чиста виручка від реалізації продукції зросла: у 2021 році порівняно з 2020 роком на 226415 тис. грн. (27,8%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком на 2600355 тис. грн. (250,1%), зросла відповідно й собівартість продукції у 2021 році на 324 864 тис. грн. (46,2%), а у 2022 році на 2388039 тис. грн.(232,4%).

*Таблиця 2.1*

**Основні техніко-економічні показники виробничо- господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показники | | 2020р. | | | 2021р. | 2022р. | | Відхилення 2021 р. від  2020р. | | Відхилення  2022р. від 2021 р. | |
| +/- | % | +/- | % |
| 1 | 2 | | 3 | | | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції,  тис. грн. | | 813137 | | | 1039552 | 3639907 | | 226415 | 27,8 | 2600355 | 250,1 |
| 2. | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | | 702858 | | | 1027722 | 3415761 | | 324 864 | 46,2 | 2388039 | 232,4 |
| 3. | Валовий прибуток тис. грн. | | 110279 | | | 118300 | 224 146 | | 8021 | 7,3 | 105846 | 89,5 |
| 4. | | Рентабельність реалізованої  продукції, % р.3/р.2 \* 100% | | 15,7 | 11,5 | | | 6,6 | -4,2 | -26,6 | -4,9 | -42,6 |
| 5. | | Чистий прибуток, тис. грн. | | 11260 | 26300 | | | 170983 | 15040 | 133,6 | 144683 | 550,1 |
| 6. | | Вартість активів, тис. грн. | | 318813 | 325396 | | | 679077 | 6583 | 2,1 | 353681 | 108,7 |
| 7. | | Рентабельність  активів, % р.5/р.6 \* 100% | | 3,5 | 8,1 | | | 25,2 | 4,6 | 131,4 | 17,1 | 211,1 |
| 8. | | Власний капітал, тис. грн. | | 8322 | 17978 | | | 151405 | 9656 | 116,0 | 133 427 | 742,2 |
| 9. | | Рентабельність  власного капіталу, | | 135,3 | 146,3 | | | 112,9 | 11,0 | 8,1 | -33,4 | -22,8 |
| 10. | | Чисельність працівників, чол. | | 293 | 281 | | | 294 | -12 | -4,1 | 13 | 4,6 |
| 11. | | Продуктивність праці, тис. грн. | | 244,9 | 339,5 | | | 477,0 | 94,6 | 38,6 | 137,5 | 40,5 |
| 12. | | Середньомісячна заробітна плата  працівника, грн. | | 14221 | 17305 | | | 21605 | 3084 | 21,7 | 4300 | 24,8 |
| 13. | | Середньорічна вартість основних  засобів, тис. грн. | | 18751 | 19620 | | | 22823 | 869 | 4,6 | 3203 | 16,3 |
| 14. | | Фондовіддача | | 43,36 | 52,98 | | | 159,48 | 9,62 | 22,2 | 106,5 | 201,1 |
| 15. | | Фондомісткість | | 0,021 | 0,009 | | | 0,006 | -0,012 | -57,1 | -0,003 | -33,3 |
| 16. | | Фондоозброєність | | 64,0 | 69,82 | | | 77,63 | 5,82 | 9,1 | 7,81 | 11,2 |
| *Продовження таблиці 2.1* | | | | | | | | | | | | |
| 17. | | Дебіторська заборгованість,  тис. грн. | | 173261 | 155745 | | | 104352 | -17516 | -10,1 | -51393 | 33,0 |
| 18. | | Кредиторська заборгованість,  тис. грн. | | 330452 | 326074 | | | 524370 | -4378 | -1,3 | 198296 | 60,8 |

Показники прибутку підприємства від реалізованої продукції зріс у 2021 році на 8021 тис. грн. (7,3%) порівняно із 2020 роком, а у 2022 році він збільшився порівняно з 2021 роком на 105846 тис. грн. (89,5%). Чистий прибуток підприємства зріс: у 2021 році на 15040 тис. грн., а у 2022 році – на 144683 тис. грн.

У 2021 році порівняно із попереднім 2020 роком зросла вартість активів підприємства – на 6583 тис. грн. (2,1%), а у 2022 році порівняно із 2021 роком відбулося різке зростання даного показника на 353681 тис. грн., що становило 108,7%. Відповідно й рентабельність активів зросла: у 2021 році на 4,6%, а у 2022 році на 17,1 %.

Вартість власного капіталу значно зросла: у 2021 році порівняно із 2020 роком на 9656 тис. грн. (116%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком на 133 427 тис. грн. , що становило 742,2%. Рентабельність власного капіталу у 2021 році зросла на 11%, а у 2022 році знизилась на 33,4% порівняно із 2021 роком.

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду 2020-2022 р.р зростала не значними темпами: у 2022 році становила 294 осіб. Відбувся також ріст продуктивності праці: у 2021 році на 38,6% порівняно із 2020 роком, а у 2022 році на 40,5% порівняно з 2021 роком.

Позитивні зрушення на підприємстві також відбулись стосовно зростання оплати праці працівників: у 2021 році порівняно з 2020 роком зарплата зросла на 3084 грн. (21,7 %), а у 2022 році на 4300 грн. (24,8%) порівняно з 2021 роком.

Що стосується основних фондів підприємства, то ситуація позитивна. За звітний період середньорічна вартість основних засобів зросла: у 2021 році на 869 тис. грн. (4,6%) порівняно із 2020 р., та на 3203 тис. грн. (16,3%) у 2022 році порівняно із 2021 роком. Зросла відповідно і фондовіддача на 22,2 % у 2021 році, та на 201,1% у 2022 році, знизилась фондомісткість продукції на 57,1 % у 2021 році й на 33,3% у 2022 році. Позитивним моментом є також зростання фондоозброєності праці на 9,1% та 11,2% відповідно за роками.

Щодо дебіторської та кредиторської заборгованостей, бачимо, що протягом 2020-2022 р.р. відбулося їх зменшення, що позитивно характеризує діяльність досліджуваного підприємства. Зокрема, за 2020 рік дебіторська заборгованість знизилась на 17516 тис. грн. (10,1%), за 2022 рік – на 51393 тис. грн. (33%), а кредиторська відповідно у 2021 році на 4378тис. грн. (1,3%), однак у 2022році значно зросла: на 198296 тис. грн., що становило 60,8 %.

Загалом, із проведеного аналізу спостерігаємо позитивні тенденції у виробничо-господарській та фінансовій діяльності ТОВ «Техно-Буд-Центр». Однак не дивлячись на те, підприємство має ряд проблем, які необхідно першочергово вирішувати. Одна з них – висока собівартість продукції та існування тенденції до збільшення витрат на її виробництво. Збільшення собівартості продукції приводить до погіршення фінансових результатів підприємства, тому необхідно розробити заходи для зниження витрат на виробництво та збільшення відповідно прибутковості підприємства. Резерви збільшення прибутку можна використати для мотивації та матеріального заохочення працівників на наступний період.

Зміни структури витрат відповідно до зміни їхньої питомої ваги відображено на рисунку 2.1.

Із структури питомої ваги витрат підприємства бачимо, що за 2021 рік вона змінилися незначно у порівнянні із 2020 роком. Зокрема зросли матеріальні витрати на 2,2 %, витрати на оплату праці на 0,2 % і відповідно відрахування на соціальні заходи на 0,51 %, проте зменшились: амортизація на 0,1 % та інші операційні витрати – на 2,4%.

Аналізуючи структуру витрат 2022 року, бачимо, що структура змінилася значно у бік зростання матеріальних витрат: вони значно зросли - на 11,6 % у порівнянні із 2021 роком, частка всіх інших, навпаки, зменшились: витрати на оплату праці на 2,7%, амортизація на 0,2%, інші операційні витрати на 8,1%.

90,00

80,00

71,6 73,8

70,00

85,4

60,00

50,00

40,00

30,00

2020

2021

2022

20,00

18,2

10,00

6,3

20,6

1,3

1,4

0,00

0,4

0,3

0,1

0,8

Матеріальні

затрати

Витрати на

оплату праці

3,6

10,1

Відрахування на Амортизація Інші операційні соціальні заходи витрати

6,1

Рис. 2.1. Зміни питомої ваги елементів операційних витрат за 2020-2022 роки

Примітка. Скаладено на основі [57]

Починаючи з ремонту доріг на Тернопільщині, ТОВ "Техно-Буд-Центр" сьогодні здійснює будівельні проекти не лише у Тернопільській області, але й у Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Закарпатській, Хмельницькій, Рівненській та Житомирській областях України. Дана компанія має ліцензію №13-Л від 04 квітня 2016 року, видану Державною архітектурно-будівельною інспекцією України, що дозволяє здійснювати будівельну діяльність. Усі роботи виконуються відповідно до державних та міжнародних нормативів. Працівники компанії мають відповідну освіту, кваліфікацію та багаторічний досвід роботи, що гарантує професіоналізм та якість виконання робіт.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Техно-Буд-Центр" має в своєму розпорядженні парк техніки, який складається з машин та механізмів відомих світових виробників, таких як DYNAPAC, BOMAG, HAMM, WIRTGEN, CAT, JCB, MERCEDES, FORD, MAN та інші. Вся техніка відповідає високим технічним вимогам та стандартам України [57].

Компанія звертає особливий акцент на використання надійної та потужної техніки, оскільки це дозволяє досягати максимальної якості у виконанні робіт. Парк техніки регулярно проходить технічне обслуговування та перевірку, щоб забезпечити його оптимальну роботу та безперебійну продуктивність. Підприємство пильно стежить за оновленням машинного парку, впроваджуючи сучасні технології та виробничі рішення, що дозволяють залишатися в передових рядах галузі.

Використання такої сучасної техніки дозволяє ефективно виконувати роботи будь-якої складності, забезпечуючи високий рівень якості та точність виконання. Компанія прагне досягати максимальних показників якості в усіх проектах, і використання надійної та потужної техніки є одним із ключових факторів, який допомагає досягати цієї мети.

Технології за якими працює компанія:

**1. Технологія холодного ресайклінгу**

Технологія розроблена фахівцями з Європи та США у другій половині минулого століття, базується на використанні вже існуючих дефектних шарів дорожнього одягу для створення нових міцних і рівномірних шарів основи. Цей процес включає фрезерування дорожнього покриття на певну глибину, що дозволяє отримати органічно-мінеральну суміш з фрезерованого асфальтобетону та щебеневих матеріалів основи. До отриманої суміші додають в'яжучі компоненти, такі як бітумна емульсія і цемент, та розподіляють рівномірним шаром. Після цього проводиться заключне ущільнення за допомогою дорожніх котків, що призводить до отримання міцного конструктивного шару дорожнього одягу з покращеними фізико-механічними характеристиками. На таку підготовлену основу може бути накладено нове асфальтобетонне покриття.

Основну роль у цьому процесі відіграє високотехнологічна техніка - ресайклер. ТзОВ "Техно-Буд-Центр" використовує ресайклер від провідного європейського виробника Wirtgen WR 240. Системи тонкого налаштування ресайклера дозволяють досягти високої якості змішування компонентів у встановленому співвідношенні, що гарантує якісне виконання процесу регенерації.

Технологія холодного ресайклінгу є ефективним способом відновлення дорожнього одягу, і вона має ряд переваг:

1. Збереження оточуючого середовища: Холодний ресайклінг використовує існуючі матеріали дорожнього одягу, уникаючи створення великих відходів та забруднення довкілля. Це сприяє сталому використанню ресурсів та зменшенню відходів.
2. Висока якість шару: Процес холодного ресайклінгу дозволяє змішати фрезерований асфальтобетон та щебеневі матеріали з в'яжучими компонентами, такими як бітумна емульсія і цемент. Це дозволяє створити міцний і однорідний шар дорожнього одягу з поліпшеними фізико-механічними характеристиками.
3. Цілісність дорожнього одягу.
4. Збереження цілісності ґрунту.
5. Зменшення терміну виконання робіт [57].

**2.Ямковий ремонт струменево- ін`єкційним методом**

Під час виконання ямкового ремонту струменево-ін`єкційним методом проводяться наступні операції:

1. Очищення пошкодженої ділянки стисненим повітрям: Використовуючи спеціальне обладнання, пошкоджену ділянку очищують від забруднень і старого матеріалу за допомогою струменя стисненого повітря. Це дозволяє створити чисту поверхню для подальшої роботи.
2. Нанесення бітумної емульсії: На очищену поверхню наносять бітумну емульсію, що поліпшує адгезію (зчеплення) між пошкодженою ділянкою і новим матеріалом.
3. Заповнення пошкодженої ділянки емульсійно-мінеральною сумішшю: Після нанесення бітумної емульсії на пошкоджену ділянку, заповнюють її емульсійно-мінеральною сумішшю. Ця суміш складається з бітумної емульсії та щебеневого матеріалу.
4. Нанесення сухого кам'яного матеріалу: На верхню частину емульсійно-мінеральної суміші наносять сухий кам'яний матеріал, який допомагає врівноважити і зміцнити ремонтовану ділянку.

Переваги даної технології ямкового ремонту струменево-ін`єкційним методом включають:

* Швидкий та якісний ремонт пошкоджених ділянок без необхідності у виконанні додаткових підготовчих робіт, таких як фрезерування або приготування асфальтобетонної суміші.
* Суттєве зменшення трудовитрат на виконання ямкового ремонту.
* Можливість поновлення руху транспортних засобів відразу після виконання ремонту з обмеженням швидкості до 40 км/год.
* Можливість виконання робіт при температурі повітря від +5°C, що дозволяє розпочати ремонт одразу після закінчення зимового періоду.
* Якісна очистка пошкоджень та їх заповнення під стисненим повітрям.
* Відсутність необхідності у додатковому ущільненні, оскільки карта ремонту формується під час руху транспорту.
* Екологічність, оскільки використовується бітумна емульсія, а також можливість працювати з холодними та вологими мінеральними матеріалами.
* Низька вартість проведення ремонтних робіт.

Технологія ямкового ремонту струменево-ін`єкційним методом є ефективною та економічно вигідною. Цей метод використовує сучасні матеріали і дозволяє виконувати ремонт ям, просідань, проломів та тріщин на асфальтобетонному та цементобетонному покритті.

ТзОВ "Техно-Буд-Центр" використовує машини Madpatcher MP 6,5 WD для проведення ямкового ремонту струменево-ін`єкційним методом. Ці машини ефективно виконують роботи як на міських дорогах, так і на автострадах [57].

**3. Технологія обробки дорожнього покриття методом синхронного розподілу бітумних емульсій та кубовидного щебеню**

В процесі експлуатації дорожнє покриття піддається зносу і пошкодженню. Один з найпоширеніших методів захисту дорожнього покриття - це виконання поверхневих обробок. Цей процес дозволяє оновити покриття, зупинити руйнування і продовжити термін його служби.

Поверхневі обробки використовуються у таких випадках:

1. Як профілактичний шар, що захищає основні конструктивні шари дорожнього покриття від впливу атмосферних факторів.
2. Як шар, що поступово зношується і захищає структуру дороги. Цей шар потребує періодичного відновлення для забезпечення початкових характеристик дорожнього покриття.
3. Як верхній шар дорожнього покриття з метою покращення шорсткості, забезпечення кращого зчеплення, дренажу води та запобігання утворенню ожеледиці.

ТОВ «Техно-Буд-Центр» виконує поверхневу обробку дорожнього покриття за допомогою синхронного розподілу бітумних емульсій та кубовидного щебеню за допомогою дорожніх комбайнів відомого європейського виробника Madrog. Цей процес повністю автоматизований, комп'ютер контролює дозування компонентів, що дозволяє рівномірно розподілити оптимальну кількість бітумної емульсії і кам'яного матеріалу. Головною перевагою цих машин є синхронне розподілення зв'язуючих і щебеневих матеріалів, що дозволяє оптимально підібрати швидкість розпаду бітумної емульсії.

Застосування такого методу має велику технологічну точність і якість роботи, сприяє підвищенню гідроізоляції верхніх шарів дорожнього покриття, запобігає передчасному руйнуванню покриття та продовжує термін його служби [57].

**4. Холодне фрезерування**

Холодне фрезерування є методом обробки дорожнього покриття, який дозволяє видалити пошкоджений шар покриття до заданої глибини.

ТОВ «Техно-Буд-Центр» використовує сучасні машини відомого європейського виробника Wirtgen W200 та W200i для виконання робіт з холодного фрезерування, які можуть виконувати різноманітні завдання. Для забезпечення належної якості виконання робіт, дорожнє полотно повинно мати боковий нахил для ефективного відведення води і рівномірну товщину по всій ширині дороги. Для досягнення цих умов використовуються системи контролю поперечного та поздовжнього нахилу поверхні, глибини та швидкості фрезерування. Всі ці системи повністю автоматизовані та комп'ютеризовані [57]. Технологія холодного фрезерування має додаткову перевагу: під час фрезерування старий асфальтобетон перетворюється на сипкий будівельний матеріал - гранулят, який може бути повторно використаний [57].

## **2.2. Моніторинг існуючої̈ системи мотивації̈ персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр»**

Основним капіталом досліджуваного підприємства ТОВ «Техно-Буд- Центр» є люди, які наполегливо і віддано працюють у колективі компанії. Слід зазначити, що підібрана команда – це справжні досвідченні професіонали найвищого ґатунку. Рівень освіти кадрового складу відповідає потребам підприємства. Всі керівники і спеціалісти мають вищу освіту за спеціальністю та величезний досвід роботи в даній галузі.

Кадрова політика ТОВ «Техно-Буд-Центр» базується на принципах побудови ефективної системи управління, яка сприяє підвищенню ефективності та якості виробництва та виконання робіт по будівництву та оновенню автомагістралей.

Слід зазначити, що ТОВ «Техно-Буд-Центр», компанія що динамічно розвивається, постійно збільшує обсяги робіт та об’єми виробництва. Завжди є попит на кваліфіковані кадри. На підприємстві не існує вікового цензу при прийомі на роботу, головне – професіоналізм, бажання працювати та вдосконалюватись.

Ефективність управління персоналом оцінюється ступенем досягнення керованим об’єктом очікуваного стану внаслідок використання певних обсягів ресурсів. Оцінювання ефективності функціонування окремих підсистем управління, зокрема підсистеми управління персоналом, дає змогу визначити її внесок у загальні результати виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Оцінювання рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання певних показників, таких як: продуктивність, ефективність діяльності підприємства у цілому. Проте, на перелічені показники, окрім рівня мотивації праці, впливають ще багато інших факторів, таких як: організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасних засобів виробництва та інструменту, наявність якісного персоналу на підприємстві, рівень кваліфікації, досвіду, вмінь, знань працівників .

Оцінювання рівня мотивації праці персоналу проводиться за непрямими показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників. Тобто, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу значно найбільш високий.

Механізм мотивування персоналу у ТОВ «Техно-Буд Центр» складається з шести стадій: виникнення потреб, пошук засобів їх задоволення, вивчення напрямків дій, виконання конкретних завдань, отримання винагороди за дії, відчуття задоволення потреби.

Мотивація персоналу займає досить вагоме місце в структурі управління персоналу. Основним із мотиваційних факторів у ТОВ «Техно-Буд Центр» є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання, встановлених базових окладів. Працівникам в основному забезпечуються безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору.

Задля побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно також детальніше вивчити структуру персоналу.

Задля досягнення своїх цілей підприємству, окрім матеріальних ресурсів, потрібен такий вид ресурсів, як робоча сила. Їх специфіка полягає у тому, що коли ïx розглядати як витрати підприємства, вони ніколи не принесуть прибутку, й коли ïx розглядатимуть ɜ точки зору важливого чинника функціонування підприємства й ефективно стимулюватимуть, вони будуть ключовими до успіху підприємства.

Середня кількість працівників на підприємстві ТОВ "Техно-Буд Центр" в 2022 р. становила 294 особи. Показники руху кадрового персоналу підприємства ТОВ "Техно-Буд-Центр" відображено в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2.*

Показники руху кадрів ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2020-2022рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | Відхилення 2021 р. від 2020р. | | Відхилення 2022 р. від 2021р. | |
| 2020 | 2021 | 2022 | +/- | % | +/- | % |
| Середньооблікова чисельність, чол. | 293 | 281 | 294 | -12 | -4,1 | 13 | 4,6 |
| Прийнято, чол. | 56 | 48 | 68 | -8 | -14,3 | 20 | 33,3 |
| Звільнено, чол. | 62 | 60 | 55 | -2 | -3,2 | -5 | -8,3 |
| Відпрацьовано годин | 12493 | 12142 | 12725 | -351 | -2,8 | 583 | 4,8 |
| Коефіцієнт обороту по прийнятті | 0,19 | 0,17 | 0,23 | -0,02 | -10,5 | 0,06 | 35,3 |
| Коефіцієнт обороту по звільненню | 0,21 | 0,21 | 0,19 | 0 | 0 | -0,02 | -9,5 |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і  звільнених працівників | 0,90 | 0,80 | 0,81 | -0,1 | -11,1 | 0,01 | 1,2 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,21 | 0,20 | 0,19 | -0,01 | -4,8 | -0,01 | -4,8 |
| Загальний коефіцієнт обороту кадрів | 0,40 | 0,38 | 0,42 | -0,02 | -5,0 | 0,04 | 10,5 |

Примітка. Складено і розраховано за офіційними даними звітності про працю ТОВ «Техно-Буд-Центр»

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» упродовж 2020-2022рр. незначно коливалася: у 2021 році відбулося скорочення чисельності на 12 чол. (4,1%), а у 2022 році – зростання на 13 осіб (4,6%) порівняно із 2021 роком. У 2022 р. було прийнято більше працівників, ніж звільнено.

Зокрема прийнято на 20 осіб більше ніж у попередньому 2021 році, що становить 33,3%, а звільнено на 5 осіб менше, що становить 8,3%. Відповідно до цього зріс коефіцієнт обороту кадрів по прийняттю на роботу на 0,06 (35,3%), зменшились коефіцієнт обороту по звільненню на 0,02 (9,5%) та коефіцієнт плинності на 0,01 (4,8%), зріс загальний коефіцієнт оборотності кадрів на 0,04 (10,5%) та коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників на 0,01(1,2%). Збільшилась також кількість відпрацьованих годин на 583, що становить 4,8%. Усі ці показники свідчать про позитивну динаміку та тенденції у роботі персоналу досліджуваного підприємства протягом звітного періоду.

Основними причинами звільнення та плинності кадрів підприємства є:

* сезонний характер виробництва та надання послуг;
* відсутність ритмічності виробництва;
* невідповідність виконаних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту;
* незадоволеність професією;
* війна в країні.

Мотивація праці є ключовим фактором в соціально-економічній поведінці і має на меті активізувати зусилля працівників підприємства з метою підвищення їх результативності.

Систему мотивації в ТОВ «Техно-Буд Центр» можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання окремих працівників або колективу в цілому досягати індивідуальних і спільних цілей підприємства. Ця система включає в себе різноманітні методи та інструменти, які мають за мету задоволення потреб працівників і підтримку їхньої мотивації.

Серед заходів мотивації, що поєднує і охоплює всі і чинники основним є пряма матеріальна мотивація. Обсяги та динаміка цільового середнього доходу персоналу дозволяє оцінити рівень використання та ефективності такого методу для різних підрозділів. Так, у 2021 р. фактичний середній дохід працівників в цеху з виробництва становив 23,1 тис. грн., в ремонтному цеху 24,6 тис. грн., водії з автопарку отримують 22,0 тис. грн [57].

В ТОВ "Техно-Буд Центр" практикується преміювання персоналу за вчасне виконання норми, обсягу і якісно виконуваної роботи. Цей підхід є одним з ефективних методів мотивації працівників і стимулює їх до досягнення високих результатів.

Преміювання за виконану норму передбачає винагородження працівників, які досягають або перевищують встановлені нормативи роботи. Це може бути визначено кількістю завдань, проектів або робочих годин, які успішно виконані протягом певного періоду.

Преміювання за обсяг роботи означає, що працівники, які виконують більший обсяг роботи або домагаються завершення більшої кількості проектів, отримують додаткову винагороду. Це спонукає працівників до більш ефективного та продуктивного виконання своїх обов'язків, що сприяє підвищенню продуктивності підприємства.

Крім того, преміювання за якість виконуваної роботи заохочує працівників до досягнення високих стандартів якості. Це може бути пов'язано з оцінкою якості виконаних робіт, задоволення вимог замовників.

Така система преміювання надає позитивну мотивацію працівникам ТОВ "Техно-Буд Центр" для досягнення поставлених цілей, підвищення продуктивності та якості роботи, що сприяє успіху підприємства.

Преміальні виплати працівникам ТОВ "Техно-Буд Центр" регулюються "Положенням про заробітну плату" підприємства [57].

Згідно з цим положенням, розмір премії визначає директор ТОВ "Техно-Буд Центр" з урахуванням загальних результатів діяльності підприємства і особистого внеску працівників у результати роботи.

Варто зазначити, що працівникам, які були звільнені з ініціативи роботодавця або звільнилися за власним бажанням, премія не виплачується. Це пов'язано з тим, що преміальні виплати зазвичай базуються на досягненнях та внеску працівників під час їхнього активного приналежності до підприємства. Однак, у випадку звільнення підприємство може встановити інші види компенсації або винагороди, які відповідають обставинам звільнення.

Застосування преміальної системи дозволяє стимулювати працівників до досягнення загальних цілей підприємства та визнання їхнього особистого вкладу у досягнення успіху. Це сприяє мотивації працівників, підвищенню продуктивності та якості роботи на ТОВ "Техно-Буд Центр"[11].

В структурі винагороди працівників ТОВ "Техно-Буд Центр" компенсуючого їх трудовий внесок, включаються наступні складові:

1. Базова оплата за тарифними ставками і окладами, яка визначається на основі тарифних окладів. Це основна сума, яка виплачується працівникам за виконану роботу згідно з встановленими тарифними ставками і окладами.
2. Надбавки і премії за результативність праці. Додаткові виплати надаються працівникам за досягнення певних результатів або перевиконання поставлених цілей. Ці надбавки і премії можуть бути пов'язані з досягненням економічних показників
3. Соціальні виплати. Ця складова включає різноманітні соціальні пільги і допомогу, яка надається працівникам для забезпечення їх соціального благополуччя і підтримки.

Щодо премій, вони виплачуються працівникам за досягнення або перевиконання нормативів роботи. У випадку, якщо ці економічні показники не досягнуті, розмір премії для всього колективу знижується у встановлених пропорціях. Це означає, що якщо плановані показники не були досягнуті, то сума премії буде скоригована або зменшена для всього колективу пропорційно невиконанню поставлених цілей.

Такі заходи стимулюють працівників до ефективної роботи і досягнення планованих економічних показників, що сприяє зростанню продуктивності та успішності підприємства [11].

За виняткові трудові досягнення працівників вживаються заходи для їх заохочення та нагородження. Заохочення має на меті не лише стимулювати самого працівника, але й інших співробітників, тому воно повинне бути сприйнятим колективом як справедливе.

Нагородження найкращих працівників зазвичай відбувається під час корпоративного свята в кінці року. Найвидатнішим працівникам присуджуються грамоти від керівництва компанії, а також вручаються подарунки. Для подарунків використовуються сертифікати від великих компаній, які дозволяють отримати побутову техніку або інші цінності.

Ці заходи сприяють не лише визнанню внеску найкращих працівників, але й створюють мотивацію для інших співробітників до досягнення високих результатів. Вони підкреслюють важливість і цінність вкладу кожного працівника в успіх компанії та сприяють підтримці командного духу та взаємодії всього колективу.

У ТОВ "Техно-Буд Центр" відсутня система оцінки особистого внеску працівників, що призводить до невпевненості і незадоволення серед колективу. Преміальна частина виплачується виключно на підставі досягнення плану виконаних робіт і прибутку, не враховуючи індивідуальний вклад кожного працівника. Це спричиняє відчуття несправедливості серед працівників, оскільки вони не бачать прямого зв'язку між своїм особистим зусиллям і розміром їхньої премії.

Також важливо зазначити, що компанія не приділяє достатньо уваги додатковому відпрацьованому часу працівників при визначенні розміру окладу та преміальних виплат. Це може призвести до зниження зацікавленості та продуктивності працівників, оскільки їхні додаткові зусилля не враховуються належним чином у системі стимулювання.

Для оцінки задоволеності працівників і діючої системи мотивації в ТОВ "Техно-Буд Центр" було проведено анкетування серед працівників підприємства. Це дозволить збирати думки та погляди співробітників на поточну систему мотивації та визначити можливі проблемні аспекти, що потребують удосконалення. Це може служити основою для подальшого розроблення і впровадження більш справедливої та ефективної системи мотивації працівників.

На питання про задоволеність своєю роботою були отримані відповіді (рис.2.1).

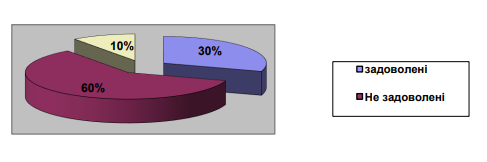


Рис. 2.1. Ступінь задоволеності роботою працівників, %

Примітка. Розраховано автором на основі опитування.

За даними рисунка 2.1, більшість працівників ТОВ "Техно-Буд Центр" (60%) виявили не задоволення своєю роботою, 30% висловили задоволення, а

10% зазначили – частково.

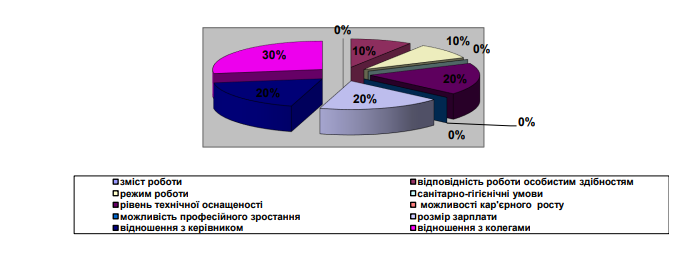
Рисунок 2.2 надає інформацію про те, якою мірою працівники задоволені різними аспектами своєї роботи.

Рис. 2.2. Ступінь задоволеності роботою працівників ТОВ "Техно-Буд Центр"» різними сторонами роботи ,%

Примітка. Розраховано автором на основі опитування.

Згідно з рисунком 2.2, виведеним з результатів опитування, видно, що 30% працівників ТОВ "Техно-Буд Центр" цінують відносини з колегами на своєму робочому місці, ще 20% працівників відзначають важливість відносин з керівником, і 20% наголошують на рівні технічної оснащеності свого робочого місця. Крім того, по 10% працівників відзначають відповідність своєї роботи особистим здібностям і режиму роботи.

Цікаво, що жоден з працівників не зазначив розмір заробітної плати, можливо тому що в даній галузі є значно вищі заробітні плати.

На запитання про види морального заохочення, які працівники отримують від підприємства, були отримані наступні відповіді (рис. 2.3)

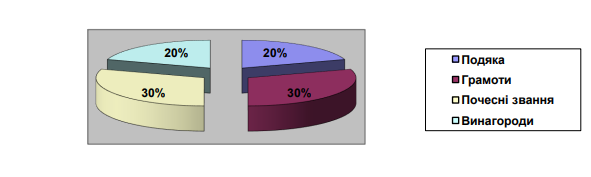


Рис. 2.3 Відповіді на питання про види морального заохочення,%

Примітка. Розраховано автором на основі опитування.

Як видно з рисунку 2.3, серед методів морального заохочення на першому місці на підприємстві в пріоритеті грамоти та почесні звання – 30%, а подяка і винагороди займають – 20%.

На рисунку 2.4. подані відповіді на питання про рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінити місце роботи.

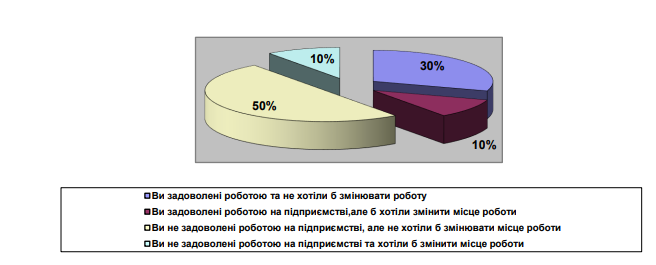


Рис. 2.4 Рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи, %

Примітка. Розраховано автором на основі опитування.

З рисунку 2.4 можна зробити висновок, що половина працівників (50%) виявили незадоволення своєю роботою, але не бажають змінювати своє місце роботи, 30% працівників висловили задоволення своєю роботою і також не планують змінювати місце роботи.

На запитання про те, чи вважають працівники, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, були отримані наступні відповіді (рис.2.5).

Згідно з даними рисунку 2.5 можна зробити висновок, що 60% працівників ТОВ "Техно-Буд Центр" вважають, що застосування матеріальних методів мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. Однак, існують проблеми у системі розподілу заробітної плати. Процес оплати праці не забезпечує мотивацію працівників. Працівники не бачать зв'язку між якістю своєї праці та розміром отримуваної оплати. Вони вважають, що оплата праці відбувається недостатньо справедливо, і це призводить до зниження якості та результативності роботи.

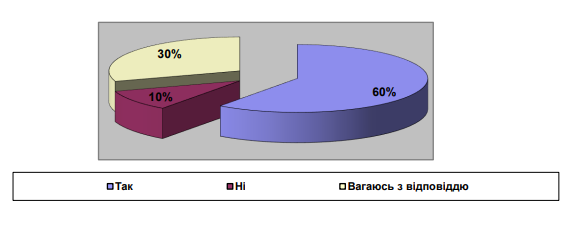


Рис. 2.5. Відповіді на питання про матеріальне заохочення, %

Примітка. Розраховано автором на основі опитування

Також стало очевидним, що більшість працівників не відчуває ідентифікації з підприємством в цілому і не розуміє важливості збігу своїх особистих інтересів з інтересами компанії. Вони проявляють мало зацікавленості у своїй роботі та подальшому професійному розвитку. В ТОВ "Техно-Буд Центр" спостерігаються міжособистісні конфлікти та наявність неформальних груп. Крім того, моральне стимулювання персоналу на підприємстві є недостатньо розвиненим, хоча це є найважливішою складовою системи мотивації працівників. Одним з найефективніших мотиваторів є заохочення, премії та підвищення заробітної плати.

Запропоновані умови свідчать про значимість матеріальних методів мотивації як фактора стимулювання працівників у ТОВ "Техно-Буд Центр". Проте виявлені недоліки в цій частині мотивації, такі як непостійне нарахування премій за виконаний обсяг продукції, потребують удосконалення та вдосконалення системи матеріального заохочення.

## **Висновки до другого розділу**

Загальний стан мотиваційної системи в ТОВ "Техно-Буд Центр" вимагає певних поліпшень і змін. На позитивну сторону мотиваційної системи ТОВ "Техно-Буд Центр" можна відзначити наявність матеріальних методів мотивації, таких як заохочення, премії та підвищення зарплати, 60% працівників вважають, що застосування таких методів сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Дані, отримані з різних досліджень та анкетувань, показують, що значна частина працівників не задоволена своєю роботою і не бачить прямого зв'язку між своїм особистим внеском і компенсацією, яку вони отримують.

Одним із основних недоліків мотиваційної системи є несправедливе розподілення заробітної плати і недостатнє увага при визначенні преміальної частини до особистого внеску працівника. Це призводить до незадоволення серед працівників і зниження їх мотивації та продуктивності. Для покращення ситуації варто розглянути впровадження справедливішої системи оплати праці, яка враховуватиме особистий внесок кожного працівника. Також необхідно звернути увагу на розвиток морального стимулювання та підтримку робочого середовища, яке сприятиме покращенню взаємовідносин між співробітниками та підвищенню загальної мотивації персоналу.

Незважаючи на позитивні аспекти, важливо зробити подальші зусилля для покращення мотиваційної системи ТОВ "Техно-Буд Центр" з урахуванням виявлених недоліків та встановлення більш справедливих та комплексних підходів до мотивації персоналу.

## 

## **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР"**

Система мотивації персоналу є одним з найважливіших аспектів, і розробка та впровадження такої системи є складним завданням. Згідно з дослідженнями, стимулювання є тактикою для вирішення проблеми підвищення ефективності праці, що спонукає працівників до кращої продуктивності шляхом задоволення їх потреб [50].

З моєї точки зору, система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди співробітників. Розміри та види винагород визначаються в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей компанії, його навичок та компетенцій, а також вартості його посади на ринку праці.

При формуванні мотиваційної політики компанії важливо враховувати наступні аспекти:

* Узгодження інтересів акціонерів та співробітників з питань досягнення цілей та завдань компанії шляхом розвитку індивідуальних здібностей працівників.
* Заохочення працівників до досягнення особистих результатів праці.
* Надання можливостей для професійного росту та підвищення продуктивності праці персоналу.
* Підтримка інноваційних ідей та дій співробітників.

Управління мотивацією включає формування мотивації залучення, щоб привернути талановиті кадри з ринку праці, а також розвиток і підтримку мотивації утримання, яка допомагає зберегти кваліфікований персонал на підприємстві.

На підприємстві ТОВ "Техно-Буд Центр" можуть використовуватися різні підходи до регулювання робочого часу та заохочення працівників вільним часом. Додаткове надання вільного часу є одним з таких підходів і може бути реалізоване через зміну тривалості основної та додаткових відпусток, їх розподіл на певні періоди (наприклад, літні та зимові відпустки), можливість працювати неповний робочий день або тиждень, а також скорочення робочого періоду [55].

Практика показує, що додаткові відпустки мають значний стимулюючий ефект, особливо в ситуаціях, коли умови праці відрізняються від нормативних або працівники досягають високих результатів (наприклад, для працівників з ненормованим робочим днем або шкідливими умовами праці, а також для працівників з тривалим стажем на підприємстві). Додаткові відпустки сприяють збереженню персоналу на підприємстві, компенсують психологічне або фізичне навантаження, що пов'язане з роботою.

Інший підхід до регулювання робочого часу - це перерозподіл робочого часу, часто застосовуваний у формі гнучкого або плаваючого графіка роботи. Однак, не для всіх виробничих процесів можливе використання гнучкого робочого часу. В деяких випадках, коли необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічним процесом, гнучкий графік не є можливим. У таких ситуаціях можна залучити мотивацію шляхом надання права певній групі працівників самостійно встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними [21].

Використання різних підходів до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом може допомогти стимулювати працівників ТОВ "Техно-Буд Центр", покращувати їхню продуктивність та задоволеність роботою, а також сприяти збереженню талановитих спеціалістів на підприємстві. Ще одним із способів стимулювання працівників за допомогою робочого часу є використання плавуючих графіків роботи, що базуються на створенні й використанні банку часу. В такій системі, час, який працівник відпрацьовує понад установлену норму за певний період, не втрачається, а зберігається на особовому рахунку працівника або в спеціальному фонді додаткового робочого часу. Накопичений час може бути використаний для отримання додаткової відпустки, відгулів, відшкодування заборгованості за попередній період та інших цілей[46].

Варто відзначити, що можливість працювати за гнучким графіком буде надаватися тільки високо свідомим, організованим та дисциплінованим працівникам, які довели свою здатність відповідально ставитися до виконання своїх обов'язків.

Опитування показали що матеріальна мотивація є найважливішою складовою системи стимулювання працівників ТОВ "Техно-Буд Центр". Ось декілька можливих напрямів для удосконалення матеріальної мотивації :

1. Збільшення заробітної плати: Вивчення ринкових ставок оплати праці для спеціалістів у сфері будівництва доріг та пропозиція конкурентоспроможних заробітних плат може стати сильним мотиватором для працівників. Варто розглянути можливість зв'язування заробітної плати з результатами праці та продуктивністю.
2. Бонусна система: Встановлення програми бонусів, що базується на досягненнях та виконанні цілей, може стимулювати працівників до досягнення високих показників продуктивності та якості роботи. Бонуси можуть бути фінансовими або нематеріальними, такими як додаткові вихідні дні, подарункові сертифікати або можливість участі у навчальних програмах.
3. Професійний розвиток: Забезпечення можливостей для професійного росту та розвитку є потужним інструментом матеріальної мотивації. Компанія може спонсорувати навчання та підвищення кваліфікації працівників, оплачувати участь у конференціях та семінарах, а також надавати можливість отримати сертифікати та дипломи. Це допоможе працівникам розвиватися у своїй професії та відчувати подальші перспективи в компанії.
4. Матеріальні стимули за ефективну роботу: Удосконалення системи преміювання за виконання проектів передвчасно та з високою якістю може стати додатковим стимулом для працівників. Наприклад, встановлення премій за виконання робіт з використанням новітніх технологій, за досягнення високої небезпеки на робочому місці або за виконання робіт у складних умовах.
5. Система прогресивної оплати: Варто розглянути можливість встановлення системи прогресивної оплати, де працівники будуть отримувати зростаючі ставки оплати залежно від тривалості роботи в компанії, набуття досвіду, підвищення кваліфікації та досягнень у роботі.

Розробка системи перегляду мінімального рівня зарплати з урахуванням інфляції є також дуже важливим аспектом матеріальної мотивації працівників. Слід вести моніторинг інфляційних показників та економічної ситуації. Потрібно розробити політику компанії, яка передбачає періодичний перегляд мінімального рівня зарплати з урахуванням інфляції. Встановити конкретний часовий кадр для оцінки та перегляду, наприклад, щорічно або піврічно.

Можна запропонувати гнучку систему оплати праці, з можливістю отримання премій в залежності від досягнення прибутку компанією. Конкретна система може виглядати наступним чином, якщо робітники перевиконують планові показники на певний відсоток, їм нараховується відповідна премія [31].

Наприклад, якщо план перевиконується на 5% - 15%, робітники отримують премію в розмірі 15% від своєї ставки. А якщо план перевиконується більше ніж на 20%, премія становить 30% від ставки. Така система стимулюватиме робітників до збільшення обсягів виконаних робіт і допоможе залучити їх до досягнення фінансових цілей компанії.

Однак, важливо забезпечити, щоб ця система була чесною і прозорою, компанія повинна забезпечити чітке визначення планових показників і критеріїв визначення премій, а також регулярне і об'єктивне оцінювання результатів роботи. Також слід надати робітникам достатню інформацію про вплив їхньої праці на фінансові показники компанії, щоб вони розуміли, як їхні зусилля впливають на отримання премій. Така система матеріальної мотивації дозволить залучити працівників ТОВ "Техно-Буд Центр" до активного збільшення обсягів роботи і досягнення фінансових цілей компанії.

Додатково до матеріальної мотивації пропоную вводити доплати за шкідливі умови праці на дорожньому будівництві, незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду працівника. Розмір такої доплати може становити до 30% від окладу працівника, який встановлений для дорожнього будівництва відповідно до даних умов праці на конкретній ділянці.

Ця доплата буде залежати від результатів інструментальних вимірів умов праці, які проводяться під час атестації робочих місць. Вона буде нараховуватися пропорційно до часу фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці з урахуванням шкідливих умов праці.

Важливо зазначити, що ця система доплат за шкідливі умови праці спрямована на компенсацію додаткових ризиків та навантаження, з якими зустрічаються працівники на дорожньому будівництві. Це може бути пов'язано з роботою в умовах підвищеної шуму, пилу, хімічних речовин, небезпечного обладнання, поганих погодних умов тощо.

Враховуючи особливості роботи на дорожньому будівництві, впровадження такої системи доплат за шкідливі умови праці може сприяти залученню та збереженню кваліфікованих працівників, а також підвищити їхню мотивацію та задоволеність роботою[52].

Пропоную встановити додаткові стимули в межах фонду оплати праці для підрозділів компанії. Ці стимули включають:

1. Надбавки за високу професійну майстерність: Для найбільш кваліфікованих робітників надбавки будуть додаватись до їхніх тарифних ставок. Це визнання їхньої високої кваліфікації і досвіду. Керівникам надбавки будуть додаватись до їхніх посадових окладів, як визнання їхнього вкладу в компанію.
2. Доплати за поєднання професій (посад) і розширення зон обслуговування: Якщо працівник поєднує кілька професій або посад(водій автопарку і монтажник), він буде отримувати додаткову доплату. Також, якщо працівник розширює свою зону обслуговування або бере на себе додаткові обов'язки, він буде винагороджений доплатою. Розмір цих доплат буде встановлюватися адміністрацією за угодою з працівником, з урахуванням фактичного завантаження та обсягу виконуваних робіт.

Впровадження цих стимулів дозволить підвищити мотивацію працівників, заохочувати їх до професійного розвитку і розширення зон обслуговування, а також використовувати економію фонду оплати праці для стимулювання залишених працівників. Адміністрація буде встановлювати розмір додаткових виплат за угодою з працівниками, що забезпечить справедливість і врахування індивідуальних обставин [31].

Пропоную для працівників які довгий час працюють у компанії, давати винагороду за вислугу років (таб.3.1). Дана винагорода буде нараховуватися працівникам щорічно

*Таблиця 3.1*

**Розміри винагороди за вислугу років**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал | При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років | Розмір винагороди у  відсотках до тарифної  ставки |
| Робітники цеху з виробництва, ремонтного цеху та автопарку | Від 1 до 3-х років  Від 3-х до 5 років  Від 5 до 10 років  Вище 10 років | 6  8  15  20 |
| Адміністрація | Від 5 до 10 років  Від 10 до 15 років  Вище 10 років | 17  22  25 |

Примітка. Наведено автором на основі [57]

Винагороди за вислугу років встановлюються з метою винагородження працівників за довготривалий і безперервний стаж роботи, що сприяє мотивації та збереженню досвіду у компанії.

Компанія "Техно-Буд Центр" може надавати певні пільги своїм працівникам, які мають звання "Ветеран підприємства", а саме працюють в компанії вже більше 10 років. Ці пільги спрямовані на підтримку та визнання внеску цих працівників у розвиток підприємства.

По-перше, працівникам, що мають звання "Ветеран підприємства", компанія може надати можливість користуватися щорічною відпусткою у потрібний для них час. Це дає можливість цим працівникам бути гнучкими в плануванні свого відпочинку та враховувати їхні потреби та бажання.

По-друге, під час щорічної відпустки працівникам зі званням "Ветеран підприємства" може виплачуватися матеріальна допомога у розмірі 5000 гривень. Це додаткове фінансове винагородження, яке показує вдячність підприємства за відданість і внесок цих працівників у розвиток компанії протягом тривалого періоду.

Такі пільги демонструють соціальну відповідальність компанії та створюють сприятливі умови для працівників, які вже пройшли значну частину своєї професійної кар'єри на підприємстві. Це важлива практика, яка сприяє збереженню досвіду та мотивації працівників, які вже встигли внести вагомий вклад у розвиток компанії.

Соціальні гарантії для працівників нижчої ланки в умовах нестабільної економіки є надзвичайно важливими і мають велике значення для забезпечення їхнього добробуту і стабільності. Керівництво підприємства повинно бути уважним і стежити за наданням гідних умов праці для свого персоналу.

Офіційне працевлаштування є одним з головних аспектів соціальних гарантій. Воно має забезпечити наявність стабільної зайнятості, що дає працівникам впевненість у тому, що вони мають постійну роботу та дохід. Крім того, медичне та пенсійне страхування є необхідними аспектами соціальної підтримки, які забезпечують працівникам доступ до медичної допомоги та пенсійних виплат, що сприяє їхньому благополуччю та безпеці у майбутньому.

Додатково, надання щорічних та декретних відпусток є важливим аспектом соціальних гарантій. Ці відпустки дають працівникам можливість відпочити, відновити сили та зайнятися сімейними справами без втрати заробітку. Це сприяє їхньому фізичному та емоційному благополуччю, а також підтримує баланс між роботою та особистим життям.

Загалом, надання соціальних гарантій працівникам нижчої ланки є проявом відповідального та соціально орієнтованого підходу керівництва підприємства. Це сприяє збереженню мотивації працівників, підвищенню їхньої продуктивності та залученню талановитих спеціалістів, що в свою чергу сприяє розвитку самого підприємства та стабільності його діяльності [55].

Останнім етапом в управлінні системою мотивації має бути постійний моніторинг її ефективності. Потрібно регулярно проводити аудит системи мотивації, щоб оцінити її результативність і виявити можливості для подальшого удосконалення. На основі отриманих результатів ми активно пропонуємо зміни та вносимо вдосконалення до внутрішніх регламентів і положень, пов'язаних із системою мотивації.

Всі зміни, які вносяться в систему стимулювання, мають одну спільну мету - підвищити цінність кожного співробітника на його робочому місці. Потрібно ставити перед собою завдання ефективно мотивувати працівників компанії "Техно-Буд Центр" і систематично впливати на якість і продуктивність їхньої праці. Для досягнення цих цілей використовувати різноманітні механізми і інструменти, які сприяють створенню стимулів і сприяють залученню працівників до досягнення високих результатів.

Керівництво компанії "Техно-Буд Центр" має розуміти, що мотивація є постійним процесом, тому треба стежити за динамікою і ефективністю застосованих заходів і завжди бути готовим до адаптації та удосконалення системи мотивації. Мета полягає в тому, щоб створити сприятливу робочу атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою цінність і мотивований до досягнення успіху як для себе, так і для підприємства в цілому.

**Висновки до третього розділу**

З метою удосконалення мотиваційного механізму, було запропоновано низку рекомендацій та заходів як матеріальних так і нематеріальних для ТОВ «Техно – Буд - Центр».

Матеріальні заходи:

1. Збільшення заробітної плати або надання премій за досягнення високих результатів або перевиконання поставлених цілей.
2. Фінансова підтримка для освіти та розвитку. Надання працівникам можливості отримати фінансову допомогу або відшкодування витрат на проходження професійних курсів, отримання додаткової освіти.
3. Надання додаткових пільг або компенсацій, наприклад, медичного страхування, пенсійних внесків або корпоративних перевезень.
4. Розширення можливостей кар'єрного росту та професійного розвитку, яке супроводжується збільшенням заробітної плати та відповідними пільгами.
5. Система подарункових сертифікатів. Надання працівникам можливості обрати подарунки у магазинах побутової техніки

Нематеріальні заходи:

1. Визнання та похвала за досягнення та внесок у роботу. Це може включати публічну подяку, нагороди або навіть символічні подарунки.
2. Соціальні гарантії для працівників, медичне та пенсійне страхування є необхідними аспектами соціальної підтримки, які забезпечують працівникам доступ до медичної допомоги та пенсійних виплат, що сприяє їхньому благополуччю та безпеці у майбутньому
3. Забезпечення можливостей для професійного розвитку і навчання, наприклад, участь у конференціях, семінарах або тренінгах.
4. Створення комфортних умов праці, таких як гнучкий графік роботи, створення сприятливої робочої атмосфери та підтримка балансу роботи та особистого життя.

Застосування запропонованих рекомендацій та заходів дозволить підвищити рівень мотивації персоналу та поліпшити їх робочу продуктивність. Крім того, впровадження удосконалень у мотиваційному механізму підприємства сприятиме залученню та утриманню кваліфікованих працівників, а також покращить репутацію компанії на ринку праці.

## 

## **ВИСНОВКИ**

Результати проведеного дослідження на тему: «Формування мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства» дали змогу отримати наступні висновки та пропозції.

Досягнення успіху та вирішення суспільних проблем неможливі без ефективної мотиваційної бази, яка забезпечує працівникам належну мотивацію для продуктивної роботи.

Матеріальні та нематеріальні блага, які задовольняють особисті та колективні потреби виникають у процесі праці людини. Ставлення людини до своєї роботи та її поведֺінка у виробничому процесі завжди є мотивована. Мотивація в організації виконує два основних завдання: формування у працівників організації розуміння сутності та значення терміну мотивація та навчання менеджерів і підлеглих дієвих способів стимулювання.

Мотиваційний механізм є важливою складовою управлінської діяльності. Він полягає у створенні відповідних стосунків між людьми та сприяє повному розкриттю потенціалу працівника. Функція мотивації сприяє досягненню цілей та завдань підприємства, і його складність полягає у тому, що він стосується особистих потреб працівників, які впливають на їхню поведінку та діяльність.

Для успішного вирішення завдань та задоволення потреб працівників, необхідно налагодити гнучкі механізми управління робітниками на підприємствах. Ці механізми повинні враховувати адаптивні підходи та базуватися на теоріях мотивації та управління персоналом. Врахування особливостей економічних відносин в Україні, зокрема низького рівня заробітної плати, є ключовим аспектом у створенні ефективного мотиваційного механізму для роботи колективів та їхніх окремих членів.

Теорії мотивації надають керівникам можливість будувати стратегію та тактику впливу на підлеглих, враховуючи конкретні умови роботи організації та особливості індивідуальної поведінки персоналу. Оскільки різні люди реагують по-різному на різні стимули, немає універсальних методів мотивації. Людина може звикнути до певних стимулів і перестати на них реагувати, тому керівник повинен мати широкий арсенал мотиваційних засобів та постійно його оновлювати, створюючи мотиваційне середовище для працівників. Ефективна робота повинна сприяти внутрішній мотивації та почуттю особистого внеску.

Аналіз підходів до мотивації праці підтверджує, що система мотивації персоналу підприємства передбачає цілісне функціонування різних мотиваційних компонентів, які взаємопов'язані та взаємодіють для задоволення матеріальних, моральних та соціальних потреб різних груп працівників з метою досягнення спільних цілей.

Так як підприємство, його персонал і економічна ситуація постійно змінюються, системи мотивації та стимулювання повинні бути гнучкими і адаптованими до результатів моніторингу. Система методів мотивації праці для персоналу підприємства повинна постійно розвиватися, підтримуватися, коригуватися та збільшуватися відповідно до потреб підприємства та працівників, з урахуванням вимірювальної системи, системного підходу та інтересів усіх зацікавлених сторін. Тому важливо постійно оцінювати складові системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства і слідкувати за їх змінами.

За сучасних тенденцій працівники стають все вимогливішими і приділяють все більше уваги нематеріальним аспектам мотивації праці, таким як гуманізація праці, соціальні гарантії, навчання та можливості кар'єрного зростання всередині підприємства.

На підприємстві ТОВ "Техно-Буд Центр" використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. Матеріальні методи включають преміальну систему і додаткові виплати. Нематеріальні методи включають гнучкий робочий графік, заохочення вільним часом, покращення умов роботи та інформування колективу про ефективність діяльності підприємства.

Для поліпшення мотивації працівників було запропоновано наступні методи:

1. Встановлення премій залежно від досягнення плану.
2. Регулярний перегляд мінімального рівня зарплати з урахуванням інфляції та загального підвищення заробітної плати в компанії.
3. Застосування коефіцієнта, який підвищує оклади та тарифи при досягненні виробничих показників плану.
4. Виплата доплат за шкідливі умови праці незалежно від кваліфікаційного розряду в розмірі до 30% від окладу, залежно від умов праці на конкретній ділянці та результатів атестації робочих місць.
5. Винагорода за вислугу років, яка виплачується працівникам за тривалість їхньої роботи на підприємстві.
6. Залучення, утримання та розвиток персоналу вимагають значної уваги, і це неможливо без систематичного використання нефінансових стимулів. Ця необхідність обумовлена потребою зберігати кваліфікованих спеціалістів та привертати нових виконавців.

Модель управління ТОВ "Техно-Буд Центр" повинна включати ефективний механізм трудової мотивації, який сполучає стратегічні цілі організації з потребами та інтересами працівників. Цей механізм повинен поєднувати різні форми стимулювання з рівнем складності та продуктивності праці, об'єктивно оцінювати працездатність, знання, досвід та потенціал працівників, створювати умови для їх розвитку та реалізації трудового потенціалу. Важливим елементом є система гнучкої адаптації працівників до ринкових умов, яка дозволяє допомагати підприємству та працівникам досягати взаємовигідних результатів і враховувати їхні інтереси.

Комплексне використання методів нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ "Техно-Буд Центр" має кілька переваг: перш за все, це допомагає уникнути багатьох конфліктних ситуацій, створюючи сприятливі умови для покращення трудових відносин. Додатково, цей підхід сприяє покращенню фінансових результатів підприємства.

Суть системи мотивації та стимулювання на ТОВ "Техно-Буд Центр" полягає в розробці комплексної системи, яка задовольняє всі потреби працівників та стимулює їх до досягнення кращих результатів. Ця система включає оплату праці, створення нормальних умов праці та забезпечення працівників медичними та освітніми послугами.

В ТОВ "Техно-Буд Центр" діє певна система стимулів, яка включає в себе матеріальні та нематеріальні винагороди персоналу, а саме: премії, часткове медичне обслуговування, заробітна плата, часткова компенсація харчування лише на період великої завантаженості працівників, організація наставництва, нагородження почесними грамотами та дипломами, публічне визнання та похвала. Проте застосовують дані стимули рідко і це виступає своєрідною демотивацією персоналу даної організації.

Реалізація запропонованих заходів, спільно з удосконаленням інших методів управління, сприятиме підвищенню інтересу працівників до їхньої праці, а також покращенню ефективності всієї системи мотивації, стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

Дослідження системи мотивації дає розуміння, що при аналізі наявної системи стимулювання з’являється можливість розробити та запровадити нові підходи покращення трудової діяльності у ТОВ "Техно-Буд Центр". Основними напрямками удосконалення трудової діяльності працівників є: застосування і поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання; запровадження бонусної системи винагород за пророблену роботу; надання соціальних пільг працівникам; кар’єрний та професійний ріст; покращення умов праці; моральні стимули для покращення психологічного становища підлеглих.

Підсумовуючи зазначене, для запровадження та реалізації успішної системи мотивування працівників ТОВ "Техно-Буд Центр" необхідно керівництву впроваджувати в практику чіткі правила, а саме: визначити мотиви підлеглих; скласти довгострокові та короткострокові плани мотивації, вибираючи індивідуально для кожного працівника методи стимулювання; керівництво має поводити себе справедливо та надихати підлеглих до продуктивнішої праці.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».* 2013.№ 5(43) С. 103-105.
2. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 3. С. 210-214.
3. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В.  *Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. 4 жовт. С. 294–297.
4. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923>
5. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму підприємства. *Ефективна економіка. 2015. № 10.* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431> (дата звернення: 1.05.2023).
6. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.
7. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2006. 376 с.
8. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
9. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : навч. посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.
10. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності. *Вісник Технологічного університету Поділля*. №3. 2009. Т.2. С. 46- 50.
11. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : [http://www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua/) (дата звернення: 1.05.2023).
12. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8*(1). С. 80-82.
13. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці.* 2018. №4. С.32-36.
14. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321c.
15. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
16. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL [http://www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua/)
17. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу: навч.- метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
18. Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3. С.166–172.
19. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.
20. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. 2012.* Т. 133: *Економічні науки*. С. 65-70.
21. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
22. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. с. 34-38.
23. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства*. Вісник НУ ДПС України*. 2018. № 2. URL : <http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Eco>№mics/6\_56683.doc. htm. (дата звернення: 1.05.2023).
24. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017.№ 1. С.58-62.
25. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. *Економіка і регіон ПолтНТУ.* 2012. № 5. 36 с.
26. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
27. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД*. 2010. № 5(55). 150с.
28. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. *Управлінські інновації.* 2018. №2. Вип. 2. С. 88-99.
29. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка.* 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
30. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 2011. №5. с. 81-85.
31. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf> (дата звернення: 1.05.2023).
32. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196
33. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом. Економіст.* 2017. № 9. С. 32-36.
34. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 1(17). С. 21-24.
35. Колєснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
36. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.
37. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2014. № 2. С. 237- 244.
38. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. Комунальне господарство міст. *Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки.* 2006. Вип. 19. С. 368-379.
39. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України.* 2014. № 2. с. 52-57.
40. Крисько Ж.Л., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99- 103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/248>
41. Кузнєцов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. *Науковий вісник ОНУ імені Мечникова*. 2016. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
42. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2011. 304с.
43. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці.* 2018. №1. С. 48-53.
44. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. *Економіка розвитку*. 2015. № 4. С. 72-75
45. Лоулер Е. та ін. Мотивація праці: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
46. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ*. 2018. №2. С.85–89.
47. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. *Україна: аспекти праці.* 2018. №3. С. 38–42.
48. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. 2019. №. 12. С. 137-139.
49. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі KPI для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL: [https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-](https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa) [ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa](https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa) (дата звернення: 1.05.2023).
50. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : <http://nltu.edu.ua/nv/Archive/> 2014/24\_9/67.pdf.
51. Перетятко М.О Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
52. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1 URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\_2014\_1\_90.pdf.](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf)
53. Порошин А. С Мотивація персоналу: реалії та перспективи *Економіка та бізне: теорія та практика*. 2021. №1-2(71)-С 78-81.
54. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. [наук. журнал]. 2023. Вип. 2. С. 45–48.
55. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств «Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції». Колективна монографія, 2021. С. 172-193
56. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
57. ТОВ "Техно-Буд-Центр . URL https://tbc.com.ua/
58. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
59. Шкільняк М.М. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с.
60. Щур М. Мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. *Збірник* ***Всеукраїнської науково-практичної конференції*** *«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»* м. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

*Кафедра менеджменту, публічного*

*управління та персоналу*

**ЩУР МИКИТА ВОЛОДИМИРОВИЧ**

**ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 073 «Менеджмент»

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Анкета**

*Шановні працівники!*

Проводиться опитування з метою оцінювання стану мотивації персоналу організації.

Ми будемо вдячні отримати відповіді на наступні запитання, які дадуть можливість врахувати Ваші потреби та побажання:

1. Чи Ви задоволені своєю роботою?

* Задоволені
* Не задоволені
* Частково

1. Якими аспектами своєї роботи Ви задоволені?

* Зміст роботи
* Режим роботи
* Рівень технічної оснащеності
* Розмір заробітної плати
* Відношення з керівником
* Відповідність роботи особистим здібностям
* Санітарно-гігієнічні умови
* Можливість кар’єрного росту
* Відношення з колегами

1. Які види морального заохочення найбільш поширені на підприємстві?

* Подяка
* Грамота
* Почесні звання
* Винагороди

4. Чи задоволені Ви роботою, чи є бажання змінити місце роботи?

* Спортивні змагання
* Виїзди на природу
* Особисті свята працівників
* Інші види спільного відпочинку

5.Чи вважають працівники, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?

Так. Ні. Вагаюсь з відповіддю