

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ | НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЩУР Микита Володимирович

**Механізм стимулювання працівників до
ефективної та якісної роботи. / The mechanism of
stimulating employees to efficient and high-quality work**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
М. В. Щур

Науковий керівник:
к.г.н., доцент, Г. П. Баб'як

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ РОБОТИ	6
1.1. Стимулювання працівників: сутність та характерні ознаки.....	6
1.2. Загальна характеристика механізму стимулювання працівників	13
Висновки до розділу 1	18
Розділ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ РОБОТИ У ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР»	19
2.1. Аналіз основних напрямків розвитку працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр»	19
2.2. Аналіз системи стимулювання працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр»..	35
Висновки до розділу 2	39
Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ У ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР»	41
3.1. Шляхи удосконалення ефективності механізму стимулювання у ТОВ «Техно-Буд-Центр».....	41
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні, в умовах розвитку технологій та штучного інтелекту, ключовим чинником ефективного функціонування підприємства є персонал. Зростає інтерес до використання методів, які дозволяють розвивати компетенції співробітників, розглядаючи кожного з них як окрему соціальну особистість, а не лише як працівників, що виконують покладені на них завдання.

З кожним роком зростає роль кадрів як основного елемента у функціонуванні компаній. Внесок кожного працівника у спільну справу дозволяє отримувати більший дохід, тим самим підприємства підвищують свої конкурентні переваги серед інших. Усе це досягається шляхом формування та впровадження стимулювання у трудову діяльність підприємства. Саме тому ця тема є надзвичайно актуальною.

Основою управління кадрами в сучасних вітчизняних компаніях є те, що для перспективного розвитку підприємства необхідно оцінювати та контролювати не лише економічну складову, але й ступінь залученості кожного працівника у процеси модернізації організації. Успіх компанії в її діяльності залежить від багатьох чинників, зокрема від наявних здібностей та можливостей кожного працівника (знання, компетентність, кваліфікація, дисципліна, мотивація, здатність до вирішення поставлених завдань, навчання). Тому кожне підприємство будувати правильну організацію трудової діяльності кадрів, забезпечуючи постійний контроль за роботою кожного з них шляхом впровадження якісних методів управління персоналом, які формують систему, що відповідає за стимулювання працівників до ефективної та якісної роботи.

Ступінь висвітлення проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі за обраною проблематикою. Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання працівників на підприємстві зробили такі вчені-дослідники, як Л. В. Боярчук, І. Г. Волинець, Н. Д. Гетьманцева, Л. М. Киш, А. О. Климчук, Н. Ф. Курило, А. М. Михайлов, А. Паламарчук, Л. Тертична та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення плану розвитку механізму стимулювання працівників до ефективної та якісної роботи на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність та характерні ознаки стимулювання працівників;
- надати загальну характеристику механізму стимулювання працівників;
- проаналізувати основні напрямки розвитку працівників на підприємстві;
- проаналізувати систему стимулювання працівників на підприємстві;
- запропонувати та обґрунтувати шляхи удосконалення ефективності механізму стимулювання.

Об'єкт дослідження – процес стимулювання працівників до ефективної та якісної роботи.

Предмет дослідження механізм стимулювання працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» до ефективної та якісної роботи.

Методи дослідження. Автор застосував методи теоретичного дослідження під час вивчення літературних джерел у формі узагальнення, опису, порівняння та спеціальних аналітичних процедур. Емпіричні методи: збір даних, аналіз результатів діяльності. Методи обробки інформації – якісний та кількісний аналіз.

Новизна та обґрунтованість пропозицій полягають у комплексному підході до підвищення ефективності механізму стимулювання на підприємстві. Запропоновано збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні потреби працівників, що дозволить підвищити їхню мотивацію та продуктивність. Впровадження теорії мотивації Портера-Лоулера допоможе чітко визначити взаємозв'язок між зусиллями та результатами праці, що сприятиме зростанню задоволення від роботи.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення системи стимулювання працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр». Пропозиції ґрунтуються на аналізі реальних даних

ТОВ «Техно-Буд-Центр», використанні діаграми Ісікави для виявлення чинників, що впливають на ефективність стимулювання, і врахуванні сучасних тенденцій ринку праці. Такий підхід дозволяє оптимізувати систему стимулювання і підвищити ефективність роботи персоналу, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Результати апробації досліджень та власні публікації. Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та були апробовані на V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 16 травня 2024 р) [56] та на науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2024 року) [57].

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційні робота складається з: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У списку літератури – 61 джерело. Робота викладена на 55 сторінках. Обсяг основної частини роботи становить 48 сторінок. Текст дослідження містить 11 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ РОБОТИ

1.1. Стимулювання працівників: сутність та характерні ознаки

Одним із найважливіших показників ефективності функціонування підприємства є його конкурентоспроможність. В умовах стрімкої глобалізації забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та розробка стратегії, що її підтримує, набувають великого значення.

Ключову роль у досягненні конкурентних переваг відіграє ефективне використання трудового потенціалу підприємства як найбільш специфічного виду його ресурсів. Соціальної ефективності можна досягти тоді, коли підприємство перебуває в стабільному економічному становищі та отримує прибуток, що дозволяє розв'язувати соціальні завдання, задовольняти інтереси та очікування працівників. Тому одним з головних завдань для керівників підприємств стає ефективне управління персоналом.

Мотивація та стимулювання працівників є важливими складовими системи управління персоналом, забезпечення відповідного рівня яких дозволяє вирішувати такі завдання, як підвищення результативності праці кожного співробітника та ефективності всього виробництва, забезпечення систематичного зростання кваліфікації кадрів, стабілізація соціально-психологічного клімату в колективі.

Мотивація та стимулювання натеper залишаються основними темами наукових досліджень, незважаючи на численні роботи в галузях психології, менеджменту, економіки праці, соціології та інших наук. Розуміння наявних підходів до визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення цих категорій. Раніше, незважаючи на те, що і мотивацію, і стимулювання вчені трактували як «спонукання до дії», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення.

У психології мотив – це:

- те, що активізує поведінку людини, підтримує та спрямовує її [18];
- стан схильності, готовності, прагнення людини діяти певним чином [49, с. 10].

Під мотивом праці розуміється внутрішнє бажання (причина) працівника, яке спонукає його до роботи. Прагнення кожного працівника до задоволення визначають мотиви. Вони бувають зовнішніми та внутрішніми. Зовнішні мотиви являють собою стимулювання ззовні для підвищення продуктивності (наприклад, мотивація через високу заробітну плату). Внутрішні мотиви, в свою чергу, являють собою прагнення працівника працювати для себе і отримувати задоволення безпосередньо від роботи (наприклад, мотивами є: влада, самовдосконалення, продуктивність).

Мотив праці формується тоді, коли праця є однією з основних передумов отримання блага. У такому разі благо набуває стимулюючої функції та стає стимулом праці. Стимул – це причина, яка спонукає людину до здійснення якихось дій. Під стимулюванням праці розуміють комплекс заходів, який є засобом для задоволення конкретних потреб кожного працівника.

Стимул праці – це спонукальна причина зацікавленості працівника в праці. У процесі трудової діяльності стимулами виступають блага, що є в розпорядженні підприємства [28].

У розумінні Н. Гавловська, Є. Рудніченко, «стимули – це зовнішні подразники, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини. В якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, пропоновані можливості та інше, що може бути запропоноване людині як компенсація за її дії, або що вона бажала би отримати в результаті певних дій (винагорода, підвищення по службі, управлінський вплив керівника тощо). Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх» [13, с. 31].

Поняття «стимул» використовується переважно для позначення матеріального або морального заохочення, тоді як «мотив» застосовується більш

широко та охоплює всі аспекти поведінки працівника. Стимули стають мотивами тоді, коли вони набувають об'єктивної значущості та відповідають потребам працівника.

Застосування стимулів є основою процесу стимулювання трудової діяльності. Науковий термін «стимулювання праці» виник і використовувався значно раніше, ніж «мотивація». Це поняття ввів Ф. Тейлор, він трактував «стимулювання праці» як один із елементів наукової організації праці [13, с. 31].

Сучасне розуміння стимулювання працівників формується на основі багаторічних досліджень у сфері управління людськими ресурсами. Воно ґрунтується на комплексному підході до визначення потреб і мотивів працівників, що дозволяє ефективно використовувати механізми стимулювання для підвищення продуктивності праці. У цьому контексті важливим є аналіз різних підходів до трактування поняття «стимулювання працівників», які відображають еволюцію наукових поглядів та практичний досвід (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «стимулювання працівників» у наукових джерелах

Визначення поняття «стимулювання працівників»	Автор, джерело
«...це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації»	Л. В. Боярчук [8, с. 91]
«...це зовнішній процес управлінського впливу на працівників за допомогою сукупності стимулів, які формують їх поведінку і спонукають до активного використання потенціалу на основі взаємних інтересів персоналу та керівника для реалізації завдань динамічного розвитку господарюючого суб'єкта»	І. Г. Волинець [10, с. 62]
«...це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом»	Л. М. Киш, Н. Ф. Курило [26, с. 89]
«...це вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації»	А. О. Климчук, А. М. Михайлов [29, с. 221]
«...комплекс заходів, що становлять матеріальну основу мотивації працівників, які застосовуються з боку роботодавця, з метою підвищення ефективності праці»	Н. Д. Гетьманцева [14, с. 203]
«...це інструмент матеріального заохочення, засіб задоволення додаткових потреб працівника та використовується для заохочення працівника до більш ефективної діяльності»	Л. Тертична, А. Паламарчук [45]

Примітка. Складено на основі [8, 10, 14, 26, 29, 45]

Представлені у табл. 1.1 наукові підходи підкреслюють різні аспекти стимулювання: управлінську діяльність, зовнішній управлінський вплив, матеріальне заохочення, а також соціально-психологічні чинники. Спільним для всіх визначень є розуміння стимулювання як механізму впливу на працівника з метою підвищення його продуктивності та залученості в робочий процес. Водночас кожен автор акцентує увагу на окремих складових цього процесу: матеріальних, соціальних, нормативних або управлінських чинниках.

На думку автора, необхідним є системний підхід до аналізу взаємозв'язку понять стимулювання та мотивації, оскільки ці поняття доповнюють одне одного і формують основу для успішної реалізації стратегій управління персоналом.

У табл. 1.2 представлено визначення поняття «мотивація» в працях сучасних українських дослідників, що дозволяє глибше розкрити сутність цього процесу та його роль у контексті стимулювання працівників.

Таблиця 1.2

Поняття «мотивація» в працях сучасних українських дослідників

Визначення	Автор, джерело
Мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки	В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха [9]
Мотивація – процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.	М. М. Воронцова, Н. А. Крахмальова [12]
Мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці.	Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька [25]
Мотивація – процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.	О. В. Долгальова, Т. С. Ремесник [22]
Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [	В. В. Храпкіна, Е. Т. Борецька [48]
Мотивація – це внутрішнє спонукання до дії працівника, який має певні потреби та переслідує певні цілі.	Н. М. Градюк, Х. В. Кузьма [16]

Примітка. Складено на основі [9, 12, 16, 22, 25, 48]

Поданий аналіз у табл. 1.2 дозволяє зробити висновок, що мотивація розглядається як одна з функцій управління, як система спонукаючих чинників, а також як характеристика процесу, що стимулює активність працівників. Мотивація спрямована на створення ситуації, за якої працівник, обираючи тип поведінки, бере участь у досягненні цілей підприємства та при цьому задовольняє свої особисті потреби.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивації через стимулювання є доволі поширеним, все ж більшість науковців наголошують на очевидній різниці між цими поняттями. Категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання себе або інших до діяльності, головною метою якої є досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. Таким чином, мотивація – це комплекс процесів, що спонукають, спрямовують і підтримують трудову діяльність працівників для досягнення цілей підприємства. «Стимулювання» ж визначають як зовнішнє спонукання до дії, поштовх, подразник, що впливає на орган чуття, тобто є зовнішнім щодо людини.

На думку автора, стимулювання праці персоналу – це процес визначення мотивів та застосування до них стимулів для спонукання співробітника до певних дій з метою досягнення поставлених цілей.

Відмінності між мотивацією та стимулюванням та їх взаємозв'язок подано на рис. 1.1.

Мотивація визначається як внутрішній процес свідомого вибору людиною певної поведінки для задоволення своїх потреб. Цей процес є результатом впливу як зовнішніх чинників (стимулів), так і внутрішніх (мотивів). Стимулювання, в свою чергу, є частиною ширшого поняття мотивації і являє собою один із основних інструментів, що впливає на активність працівників та їх бажання досягати високих результатів у роботі.

Звідси, різниця між мотивацією та стимулюванням праці полягає в тому, що мотивація передбачає внутрішній процес, який викликає бажання виконувати певну роботу для досягнення конкретної мети, а стимулювання – це ціль, до якої

прагне працівник (зовнішній процес). Мотивація і стимулювання є взаємопов'язаними процесами, які доповнюють один одного. Стимулювання впливає переважно ззовні, забезпечуючи необхідні умови для ефективної праці, тоді як мотивація є внутрішнім рушієм, що спонукає працівника до активності та самореалізації. Разом вони утворюють комплексну систему впливу на персонал, яка дозволяє організації досягати стратегічних цілей та забезпечувати розвиток людського потенціалу. Для ефективного результату при стимулюванні персоналу важливо визначати мотиви кожного працівника, оскільки при неправильному стимулюванні у працівника не буде результату процесу досягнення поставленої мети.

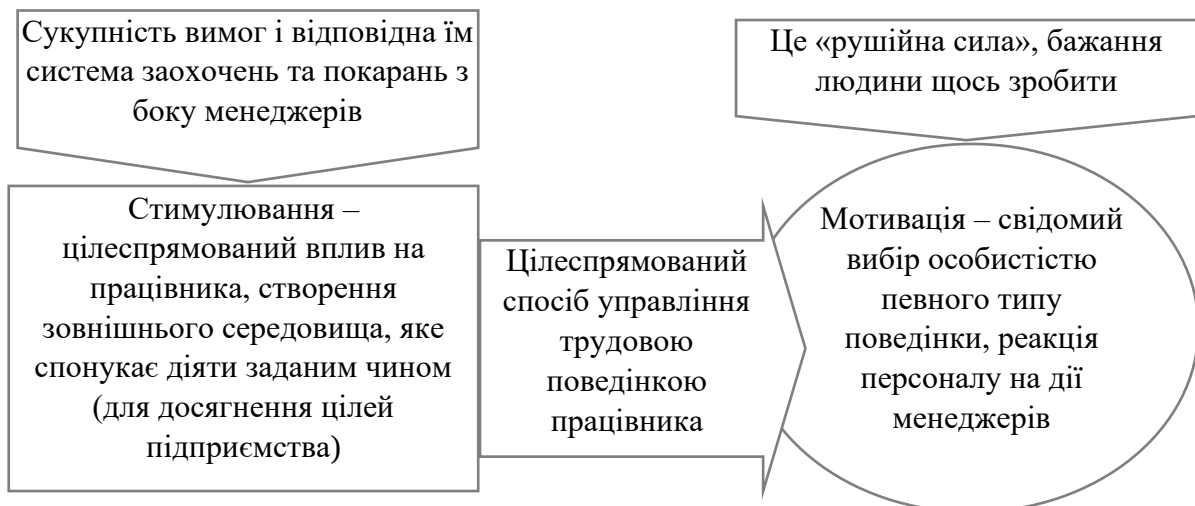


Рис. 1.1. Різниця та взаємозв'язок мотивації та стимулювання персоналу

Примітка. Побудовано на основі [28, 45]

Стимулювання праці – це зовнішня спонукальна причина, яка зацікавлює людину (працівника) у виконанні продуктивної та якісної трудової діяльності, тобто є аспектом трудової діяльності, що впливає на працівника підприємства.

Мета стимулювання полягає в формуванні необхідних умов, які спонукали б працівника до вчинення дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей з максимальним ефектом. Стимулювання є процесом, що зазвичай спрямований на окремого працівника або групу працівників. У практиці найчастіше поєднуються персональне та групове стимулювання.

Система стимулювання трудової діяльності персоналу – це:

- штучно створена й регульована менеджментом організації сукупність можливостей і способів досягнення колективних цілей та особистих прагнень співробітників, спрямована на забезпечення лояльності персоналу, якісної та результативної трудової діяльності;
- комплекс способів впливу менеджменту на працівників, який з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей орієнтований на формування спрямованості їхньої поведінки, забезпечення трудової культури та спонукання до активності в процесі здійснення трудової діяльності.
- це сукупність вимог, заохочень і покарань, спрямованих на встановлення причинно-наслідкових зв'язків між виконаною працівником дією, оцінкою його результату та винагородою, яка здійснюється адміністрацією підприємства.

Очевидно, що існує зв'язок між стимулюванням праці персоналу підприємства та результативністю роботи співробітників, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при побудові оптимальної системи стимулювання праці.

У стимулі закладений певний дуалізм, що полягає в тому, що з одного боку, з позиції керівника, він є інструментом досягнення мети (підвищення продуктивності праці працівників, якості виконуваної ними роботи тощо), та з іншого боку, з позицій підлеглих, стимул – це можливість отримання додаткових благ (позитивний стимул) або можливість їх втрати (негативний стимул).

Такий дуалізм стимулів створює ситуацію, у якій важливу роль відіграє правильне балансування між позитивними та негативними стимулами. Занадто сильне покладання лише на позитивні стимули може призвести до зниження ефективності, оскільки працівники можуть сприймати винагороду як гарантовану, тоді як надмірний акцент на негативних стимулах здатний викликати стрес і демотивацію. Оскільки стимулюючі чинники можуть мати як позитивний, так і негативний характер, важливо чітко розуміти їх вплив на поведінку працівників.

У підсумку варто відзначити, що на сьогоднішній день зростає роль стимулювання персоналу. Це зумовлено зміною змісту самої праці та суттєвим підвищенням рівня освіченості працівників. Матеріальна зацікавленість є одним із головних стимулів трудової поведінки персоналу. Мотивація до праці впливає на ефективність виконання робіт, якість виконаних завдань і наданих послуг, а також на результативність трудової діяльності самого підприємства.

Варто зазначити, що стимули в різних груп працівників на різних підприємствах можуть суттєво відрізнятися. Стимулювання співробітників до якісної праці – це не лише мета окремої компанії, а й основа економічного розвитку країни. Результати стимулювання праці дозволяють компенсувати виробничі витрати компанії, забезпечити отримання стабільного прибутку та здійснювати податкові відрахування до державного бюджету.

1.2. Загальна характеристика механізму стимулювання працівників

Механізм стимулювання працівників є невід’ємною складовою сучасної системи управління персоналом. Він охоплює сукупність методів, засобів та інструментів, які спрямовані на активізацію трудової діяльності співробітників та підвищення їхньої ефективності.

Залежно від рівня впливу та складу застосовуваних інструментів, розрізняють матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу (табл. 1.3).

Матеріальне стимулювання – це сукупність різних матеріальних благ, які отримує персонал за індивідуальні заслуги або груповий внесок у результаті професійної діяльності на підприємстві. До цього виду мотивації належать різноманітні види грошових виплат, які застосовує конкретне підприємство, а також матеріальне грошове заохочення. Матеріальне стимулювання – це класичний метод винагороди працівників, який включає: посадовий оклад, надбавки, премії, участь у капіталі та прибутках. Основне місце в цій системі стимулювання посідає заробітна плата, оскільки саме вона є головним стимулом

для більшості працівників якісно виконувати свої обов'язки. Проте заробітна плата сама по собі не виступає стимулом для підвищення якості праці, вона забезпечує лише середню ефективність роботи працівників.

Таблиця 1.3

Напрями матеріального та морального стимулювання персоналу

Матеріальне стимулювання		Моральне стимулювання	
1) Матеріальне грошове стимулювання: оплата праці, премії, бонуси	– Стимулювання високих трудових показників найманого працівника. – Формування	1) Матеріально-соціальні стимули	Оптимізація робочого місця, відсутність відволікаючих шумів, достатнє освітлення, темп, режим праці, стандартизація умов праці
2) Матеріальне негрошове стимулювання – надання житла, путівок в санаторії, пансіонати та будинки відпочинку	цілеспрямованої та санкціонованої лінії трудової поведінки працівника. – Активне заохочення працівника до найбільш повного використання фізичного та розумового потенціалу.	2) Морально-психологічні стимули	– Стимулювання вільним часом. – Поліпшення відносин у колективі. – Просування по службі. – Визнання особистих та професійних досягнень, повага та визнання управлінцями, керівниками та колективом.

Примітка. Складено на основі [11, 27, 29, 42]

Сучасна система оплати праці передбачає різноманітні підходи до винагородження працівників, адаптовані до умов сьогодення. У табл. 1.4 представлено огляд найпоширеніших систем оплати праці, які забезпечують збалансоване поєднання економічних і соціальних чинників.

Щомісячні премії також належать до групи матеріального стимулювання. Їх розмір щодо посадового окладу може бути різним і залежить від специфіки діяльності працівників. Одноразові премії часто виплачуються за досягнення конкретних результатів, таких як великий обсяг роботи, висока якість продукції чи своєчасний ремонт. Надбавки до базової зарплати також є частиною системи матеріального стимулювання, і їх нараховують за знання, навички або понаднормову роботу.

Іншим видом матеріального стимулювання є участь у прибутку або капіталі компанії, що передбачає створення спеціального фонду для працівників,

які можуть впливати на прибутковість підприємства, зокрема менеджерів вищої ланки.

Таблиця 1.4

Системи оплати праці, які відповідають сьогоденним реаліям

Система оплати праці	Коротка характеристика системи
Система Хелсі	Двокомпонентна система: фіксована погодинна ставка та додаткова винагорода за зекономлений час, що зменшує витрати на робочу силу. Оплата заощадженого часу визначається за допомогою коефіцієнта (0,3–0,7).
Система Бедо	Оплата розраховується за хвилини роботи як «точки». Працівник отримує винагороду, пропорційну кількості виконаних точок і погодинній ставці.
Система з вібруючим розподілом	Не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Заробітна плата визначається як добуток тарифної ставки та квадратного кореня з добутку нормативного і фактичного часу.
Система Роурена	Встановлюється норма часу на виконання роботи. Винагорода залежить від зекономленого часу: працівник отримує погодинну оплату плюс частку за підвищення продуктивності.
Система Сканлона	Заощадження зарплатомісткості продукції формується преміальний фонд (75% від економії), який може використовуватися для виплат у критичні моменти або розподіляється наприкінці року.
Система контролю денного виробітку	Перегляд тарифної ставки залежить від виконання норм, дотримання трудової дисципліни та ефективного використання робочого часу.
Система оплати з підвищенням кваліфікації	Базується на набраних кваліфікаційних одиницях. Максимальний рівень – 90 одиниць, додаткові надбавки надаються за освоєння нових спеціальностей.
Грейдингова система	Оцінює цінність посад залежно від стратегічних цілей компанії. Передбачає чітке визначення параметрів праці, що дозволяє уникнути суб'єктивності при нарахуванні зарплати.
Диференційна система оплати	Передбачає дві форми заробітку: пряма відрядна та регресивна відрядна, де оплата зростає менше, ніж продуктивність праці.
Оплата за знання	Надає винагороду за набуття нових знань та вмінь, а не лише за досягнення господарських результатів.
Оплата за компетенцію	Використовується для керівників та спеціалістів із чітко визначеними функціональними обов'язками.
Система з урахуванням заслуг	Базується на професійних та особистих якостях працівника з урахуванням кількісних і якісних показників його праці.
Безтарифна система	Заробіток залежить від колективних результатів. Підходить для невеликих, стабільних колективів, де члени довіряють одне одному та керівництву.

Примітка. Складено на основі [1, 3, 11, 31, 34, 35]

Надійні форми матеріального стимулювання включають медичне страхування, покриття транспортних витрат, корпоративні пенсії та інші соціальні виплати.

Нематеріальне стимулювання також отримує значну увагу на сучасних підприємствах. Дослідження показують, що нематеріальна мотивація може підвищити продуктивність праці в середньому на 25% [55]. Це стимулювання спрямоване на створення внутрішніх спонукальних мотивів для результативної роботи. До нього відносяться схвалення та похвала, можливість самовираження, поїздки та корпоративні заходи, перспектива кар'єрного зростання та доступ до нових знань.

Визнання важливості працівника може проявлятися через усне схвалення, нагороди, підвищення на посаді або надання більших повноважень. Крім того, на підприємствах важливим є створення комфортних умов праці, таких як персональний кабінет чи сучасне обладнання.

Різні види стимулювання можуть бути застосовані в залежності від особливостей організації, специфіки діяльності, а також індивідуальних особливостей працівників.

На рис. 1.2 представлено узагальнений механізм стимулювання персоналу, що інтегрує різні складові цього процесу, включаючи цілі, методи, принципи та критерії ефективності. Основою для формування дієвого механізму стимулювання є взаємозв'язок між стратегією підприємства та стратегією управління персоналом, що дозволяє гармонізувати інтереси роботодавця та працівників.

Представлений механізм демонструє комплексний підхід до стимулювання персоналу, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні види заохочення. Зокрема, виділено економічні, адміністративні, правові та соціально-психологічні методи стимулювання. Важливим аспектом є нормативно-правове поле, яке регулює трудові відносини та визначає основи економічного стимулювання. Серед критеріїв ефективності виділяються такі показники, як інтегральний індекс ефективності, продуктивність праці та ключові показники ефективності (KPI).



Рис. 1.2. Механізм стимулювання працівників підприємства до ефективної та якісної роботи

Примітка. Побудовано на основі [38, с. 165]

Значну увагу приділено факторам впливу, серед яких розглядаються як зовнішні, так і внутрішні чинники, що формують мотивацію працівників. Підходи до стимулювання включають системний, ситуаційний, функціональний та процесний підходи, що дозволяє адаптувати механізм до конкретних умов підприємства. Отже, запропонована схема є універсальним інструментом для аналізу та вдосконалення системи стимулювання працівників, орієнтованої на досягнення високих результатів та розвиток людського капіталу.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу різних наукових підходів до стимулювання праці, можна стверджувати, що стимулювання є багатоаспектним процесом, що включає управлінські, соціальні та психологічні чинники, які формують поведінку працівників. Важливою складовою стимулювання є мотивація, яка визначає внутрішній рух для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Тому для ефективного управління персоналом необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує стимулювання та мотивацію, зважаючи на їх взаємодію та здатність доповнювати одне одного.

Механізм стимулювання працівників є ключовим елементом системи управління персоналом, спрямованим на підвищення ефективності роботи та активізацію трудової діяльності співробітників. Він включає в себе різноманітні методи, які можна поділити на матеріальні та нематеріальні, і їх вибір залежить від специфіки підприємства та індивідуальних характеристик працівників. Різні системи оплати праці забезпечують баланс між економічними та соціальними чинниками, мотивуючи працівників до високих результатів. Комплексний підхід до стимулювання є важливим фактором у досягненні стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ РОБОТИ У ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР»

2.1. Аналіз основних напрямків розвитку працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр»

Науковою базою проведення емпіричного дослідження виступає компанія «Техно-Буд-Центр». Скорочена назва ТОВ «Техно-Буд-Центр».

Основним видом діяльності ТОВ «Техно-Буд-Центр» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є будівництво доріг і автострад (КВЕД: 42.11). Код ЄДРПОУ: 33768346. Дата реєстрації: 27.09.2005. Адреса підприємства: 46008, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Шептицького, будинок, 4.

ТОВ «Техно-Буд-Центр» є одним із лідерів у галузі дорожнього будівництва в Україні, що спеціалізується на будівництві, реконструкції та ремонті доріг. Компанія була заснована у 2005 році та протягом більше десяти років успішно працює в цій сфері, здобуваючи досвід у реалізації різноманітних дорожніх проєктів. Основними напрямками діяльності є не лише будівництво нових доріг, але й капітальний ремонт та реконструкція існуючих дорожніх покриттів, а також облаштування супутніх інфраструктурних об'єктів, що є важливими складовими для забезпечення ефективності транспортної мережі.

Для здійснення будівельної діяльності ТОВ «Техно-Буд-Центр» має ліцензію, видану Державною архітектурно-будівельною інспекцією України, серія №13-Л від 04 квітня 2016 року. Ця ліцензія дозволяє компанії виконувати роботи з будівництва, реконструкції та ремонту доріг, а також об'єктів транспортної інфраструктури, що регулюються вимогами державних і міжнародних стандартів. Усі роботи виконуються з дотриманням нормативів, що забезпечує високу якість та безпеку виконання робіт.

Організаційна структура ТОВ «Техно-Буд-Центр» представлена на рис. 2.1.

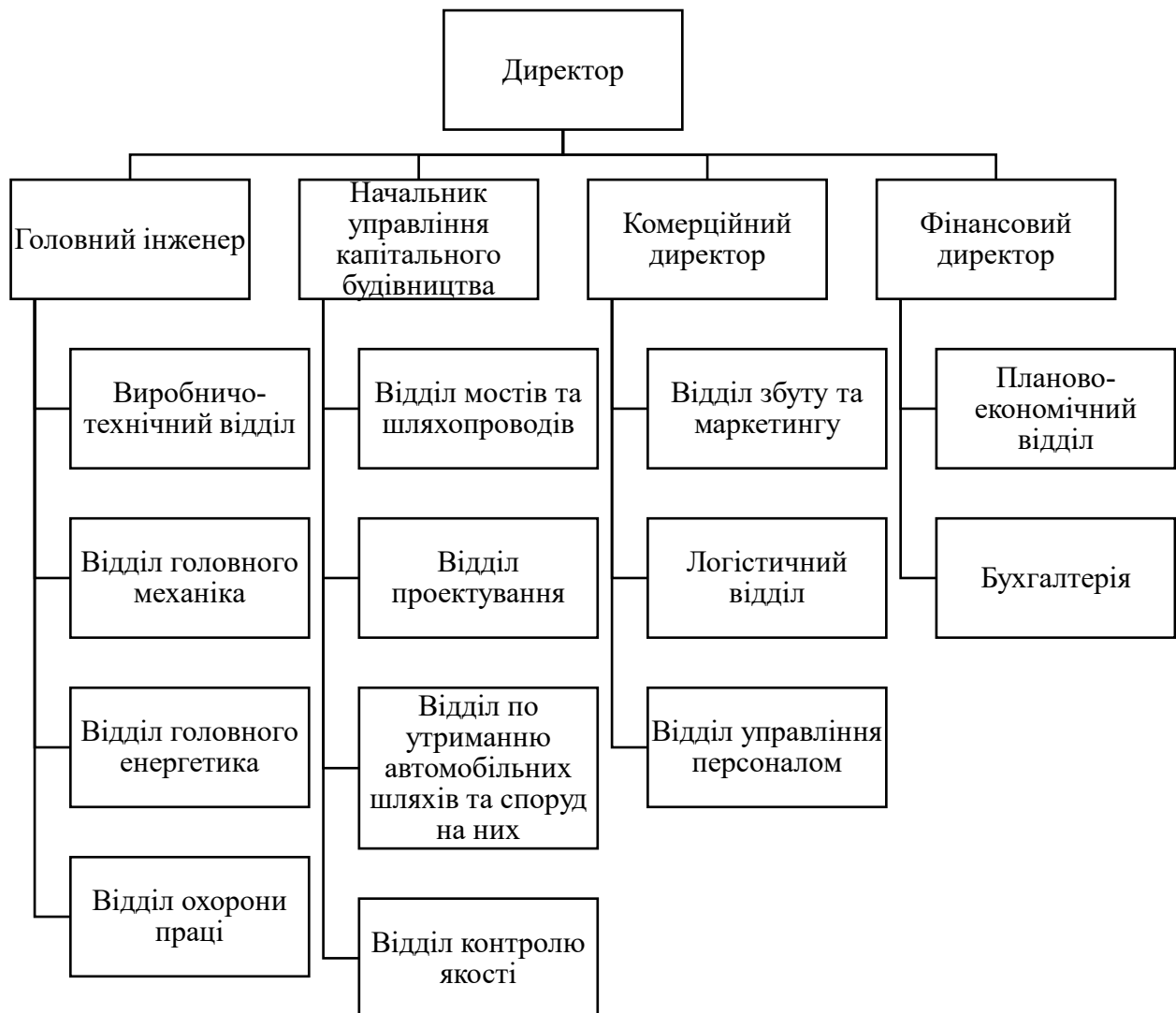


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Техно-Буд-Центр»

Примітка. Побудовано на основі [37]

Управління ТОВ «Техно-Буд-Центр» здійснюється відповідно до його Статуту і являє собою лінійно-функціональну організаційну структуру, оскільки містить як елементи лінійного підпорядкування, так і функціональні підрозділи.

У ТОВ «Техно-Буд-Центр» створена система документів, яка регулює трудові, організаційні та фінансові аспекти діяльності підприємства. Вона

забезпечує ефективну роботу компанії, підтримує внутрішній порядок, сприяє розвитку персоналу та дотриманню нормативних вимог.

Штатний розклад визначає чисельність і склад працівників, необхідних для виконання основних завдань підприємства, що дозволяє ефективно планувати людські ресурси та розподіляти обов'язки. Правила внутрішнього трудового розпорядку регулюють права й обов'язки співробітників, робочий час, дисципліну праці та порядок підтримання порядку на робочих місцях. Це сприяє формуванню гармонійних відносин у колективі. Положення про підрозділи визначає завдання й функції кожного структурного елемента, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення стратегічних цілей компанії. Посадові інструкції чітко окреслюють обов'язки працівників, їхні завдання та зону відповідальності, що допомагає підвищити результативність роботи. Положення про найм співробітників визначає процедури відбору, прийому на роботу та переведення працівників, підтримуючи кадрову стабільність і ефективне управління персоналом. Положення про оплату праці та компенсації регламентує підходи до визначення зарплат, тарифних ставок і додаткових виплат, забезпечуючи прозорість і справедливість оплати. Положення про стимулювання персоналу містить принципи заохочення співробітників за досягнення високих результатів, що сприяє зростанню продуктивності та створенню позитивної атмосфери в колективі. Положення про підтримку дисципліни встановлює порядок накладення дисциплінарних стягнень за порушення внутрішнього трудового розпорядку, забезпечуючи підтримку робочого порядку.

Важливим елементом є електронна система документообігу, яка забезпечує оперативне розповсюдження наказів і розпоряджень між підрозділами, контроль за їх виконанням і зниження ризиків помилок. Це підвищує ефективність управлінських процесів і скорочує час обробки документів.

Функціональні обов'язки в сфері організації праці ТОВ «Техно-Буд-Центр» покладені на відділ управління персоналом.

Кадрова політика ТОВ «Техно-Буд-Центр» є ключовим інструментом управління персоналом, орієнтованим на розвиток людського потенціалу підприємства. Вона визначає систему управління, принципи та напрями роботи з кадрами, розглядаючи персонал як головний актив компанії.

Бачення у сфері управління персоналом – створення єдиної корпоративної культури, яка узгоджується з цінностями кожного співробітника, сприяє розвитку людського потенціалу та забезпечує сталий розвиток бізнесу.

Цілі кадрової політики ТОВ «Техно-Буд-Центр»:

- 1) забезпечення підприємства персоналом потрібної кваліфікації та чисельності для підтримки конкурентоспроможності;
- 2) формування ефективних бізнес-процесів і гнучкої організаційної системи;
- 3) мотивація співробітників до досягнення цілей, визначених бізнес-стратегією;
- 4) створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників;
- 5) справедлива винагорода та заохочення за досягнення результатів;
- 6) розвиток лідерства на ключових посадах;
- 7) підвищення бренду роботодавця через впровадження найкращих HR-практик;
- 8) оптимізація процесів управління персоналом через автоматизацію й аналітику.

Завдання кадрової політики ТОВ «Техно-Буд-Центр»:

- формування позитивного іміджу компанії на ринку праці;
- забезпечення стабільності кадрового складу, підготовка кадрового резерву та зниження плинності;
- підвищення кваліфікації співробітників та раціональне використання їх потенціалу;
- дотримання трудового законодавства та захист прав працівників.

Кадрова політика деталізується у внутрішніх регламентах, правилах та положеннях з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Всі документи формуються відповідно до законодавства України, забезпечуючи рівні права та обов'язки для співробітників і виключаючи дискримінацію.

Методи управління персоналом у ТОВ «Техно-Буд-Центр» включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти, що дозволяє підтримувати високу ефективність кадрової роботи та прогнозувати її розвиток на основі підтверджених розрахунків.

Адміністративні методи передбачають видання наказів, розпоряджень, розробку посадових інструкцій, підбір та розстановку кадрів, що забезпечує організованість і стабільність кадрових процесів.

Економічні методи базуються на результатах діяльності підприємства та використовуються здебільшого фінансовим директором. Вони включають такі інструменти, як ціноутворення, оподаткування та техніко-економічний аналіз, що дозволяє підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами.

Мотивація персоналу складається з матеріальної та нематеріальної складових:

Мотивація персоналу складається з матеріальної та нематеріальної частин. Матеріальна мотивація включає базову заробітну плату як фіксовану складову та винагороду за досягнуті результати як змінну частину, орієнтовану на середні показники ринку праці. Важливим елементом є соціальний пакет, який забезпечує співробітникам соціальний захист через обов'язкові законодавчі виплати та додаткові блага, зокрема премії на свята, підтримку культурно-масових і спортивних заходів. Перелік додаткових виплат формується відповідно до фінансових можливостей підприємства та актуальних тенденцій на ринку праці.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на створення сприятливого робочого середовища. До них належать соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також організація праці з урахуванням принципів наукового менеджменту. Формування місії та

цілей підприємства здійснюється з урахуванням думки колективу, що сприяє залученню працівників до процесу управління..

Загалом, кадрова політика підприємства спрямована на створення прозорої системи управління, зрозумілої для всіх співробітників. Прихильність до корпоративних цінностей забезпечує єдність поведінки та підтримку корпоративної культури, що є важливою умовою успішної діяльності підприємства.

Для аналізу структури працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» побудовано табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз структури працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 рр.

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	636	100	673	100	37	0
1.1.	- Непромисловий персонал	45	7	41	6,1	-4	-0,9
1.2.	- ПВП, всього	591	93,0	632	93,9	41	0,9
1.2.1.	- робітники	313	53	393	62,2	80	9,2
1.2.2.	- керівники	93	15,8	72	11,4	-21	-4,4
1.2.3.	- фахівці, професіонали	85	14,4	73	11,5	-12	-2,9
1.2.4.	- технічні службовці	87	14,7	82	12,9	-5	-1,8
1.2.5.	- інший персонал (молодші обслуговуючі працівники, учні)	12	2,1	13	2	1	-0,1

Примітка. Складено на основі [37]

Зміни в загальній структурі персоналу відображено на рис. 2.2. Аналіз структури працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 роки свідчить про суттєві зміни в кількісному та якісному складі персоналу. Загальна чисельність працівників зросла на 37 осіб, що відображає позитивну динаміку розвитку підприємства.

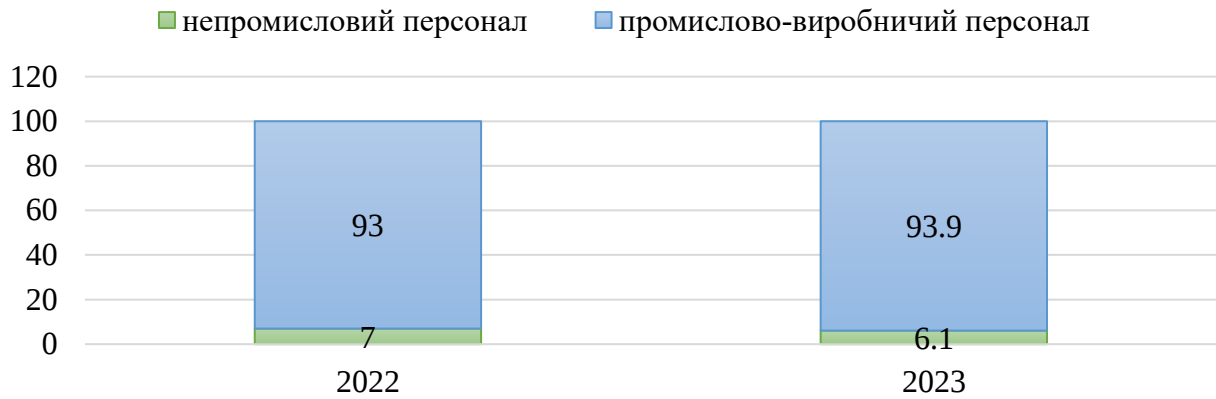


Рис.2.2. Зміни в загальній структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр», %

Примітка. Побудовано на основі табл. 2.1

Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» відображено на рис. 2.3.

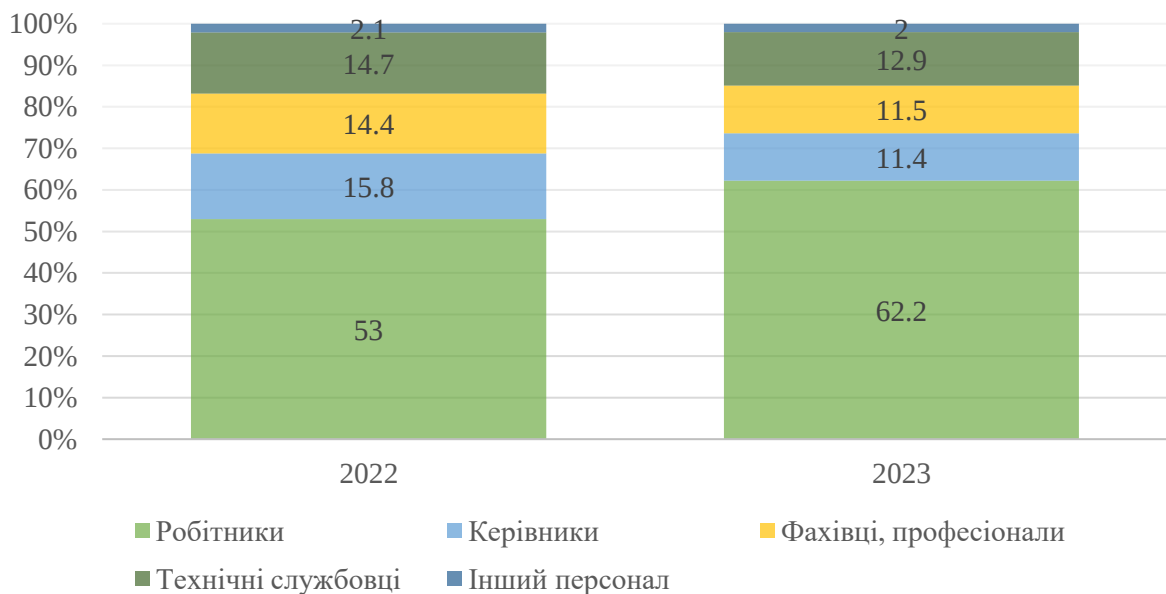


Рис. 2.3. Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр», %

Примітка. Побудовано на основі табл. 2.1

Спостерігається скорочення частки непромислового персоналу у ТОВ «Техно-Буд-Центр» з 7% у 2022 році до 6,1% у 2023 році, що свідчить про оптимізацію адміністративного апарату. Водночас чисельність промислово-

виробничого персоналу збільшилася на 41 особу, досягнувши 93,9% від загальної кількості працівників. Це вказує на пріоритетність виробничих процесів у структурі підприємства.

Найбільш суттєве збільшення спостерігається серед робітників, кількість яких зросла на 80 осіб, або на 9,2 відсоткових пункти. Це може бути наслідком розширення виробничих потужностей або впровадження нових технологічних ліній у ТОВ «Техно-Буд-Центр».

Навпаки, кількість керівників зменшилася на 21 особу, що свідчить про перегляд управлінської структури та делегування функцій нижчим рівням управління. Чисельність фахівців і професіоналів також скоротилася на 12 осіб, а технічних службовців – на 5 осіб, що пов'язано з автоматизацією окремих процесів.

Отже, зміни в структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» відображають прагнення до підвищення ефективності виробництва, зміцнення виробничої бази та оптимізації управлінського складу.

Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 2022-2023 роки, наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Гендерна структура працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» 2022-2023 рр.

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п. п.
Гендерна структура персоналу ПВП							
1	Чоловіки	442	69,5	463	68,8	21	-0,7
2	Жінки	194	30,5	210	31,2	16	0,7
Разом		636	100	673	100	37	0

Примітка. Складено на основі [37]

Зміни в гендерній структурі персоналу досліджуваного підприємства відображено на рис. 2.4.

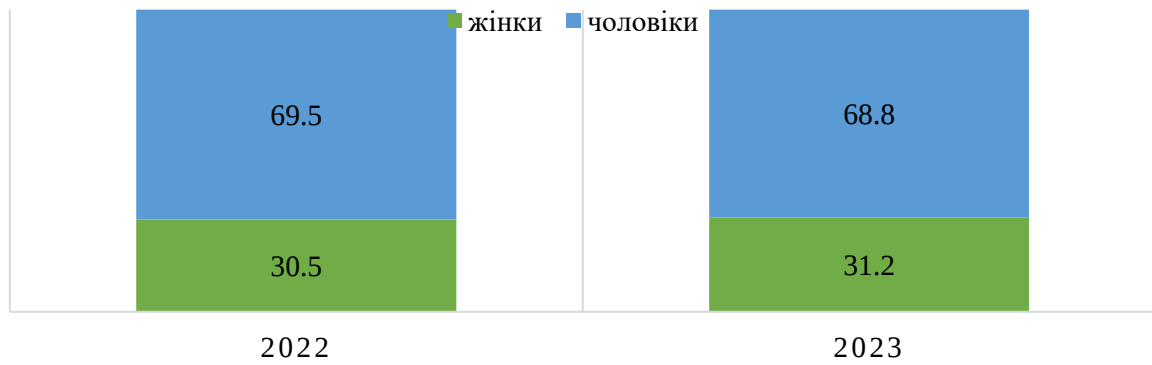


Рис. 2.4. Зміни в гендерній структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр», %
Примітка. Побудовано на основі табл. 2.2

Аналіз гендерної структури працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 роки показує незначні, але важливі зміни у співвідношенні чоловіків і жінок на підприємстві.

Чоловіки залишаються домінуючою категорією працівників на підприємстві, хоча їх частка зменшилася з 69,5% у 2022 році до 68,8% у 2023 році, попри збільшення кількості чоловіків на 21 особу. Частка жінок зросла на 0,7 відсоткових пункти, склавши 31,2% у 2023 році. Абсолютне зростання жіночого персоналу становило 16 осіб.

Аналіз освітньої структури працівників підприємства за 2022-2023 роки, наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Освітня структура працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» 2022-2023 рр.

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п. п.
Освітня структура персоналу ПВП							
1	Із вищою освітою	476	74,9	388	57,7	-88	-17,2
2	Із спеціальної середньої освітою	156	24,5	279	41,4	123	16,9
3	Із загальною середньою освітою	4	0,6	6	0,9	2	0,3
Разом		812	636	100	673	100	37

Примітка. Складено на основі [37]

Візуальне представлення змін в освітній структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» наведено на рис. 2.5.

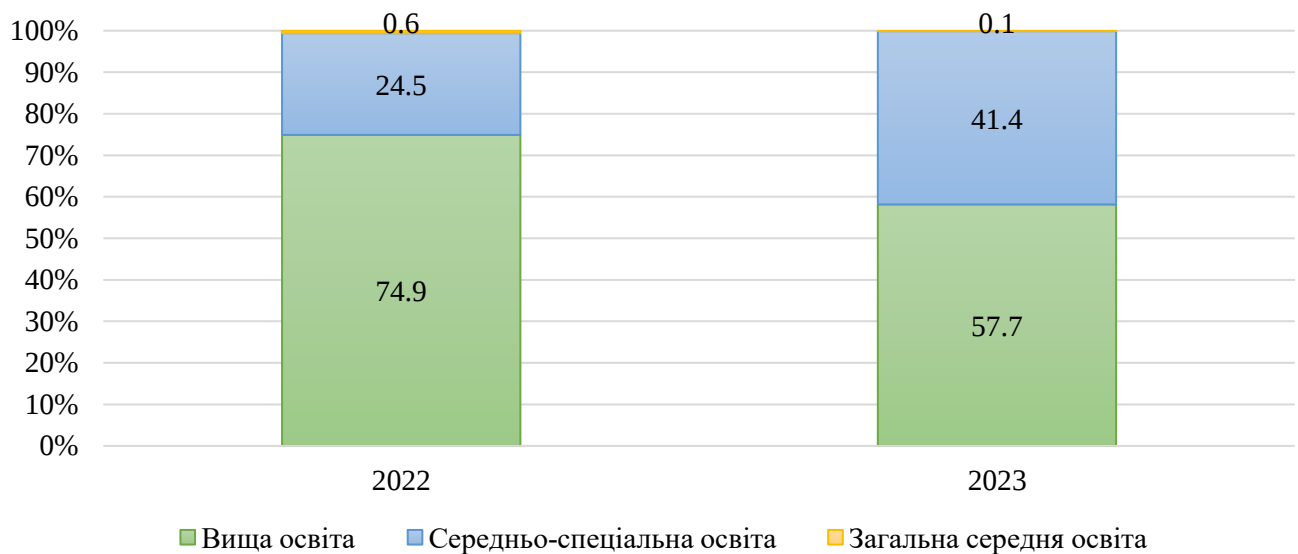


Рис. 2.5. Зміни в освітній структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр», %
Примітка. Побудовано на основі табл. 2.3

За даними проведених розрахунків в складі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» найбільше працівників із вищою освітою. Однак кількість працівників із вищою освітою зменшилася на 88 осіб, або на 17,2 відсоткових пункти, з 74,9% у 2022 році до 57,7% у 2023 році.

Водночас кількість працівників зі спеціальною середньою освітою зросла на 123 особи, що становить приріст на 16,9 відсоткових пункти. У 2023 році їхня частка зросла з 24,5% до 41,4%. Це пов'язано з розширенням виробничих потужностей підприємства та залученням кваліфікованих робітників зі спеціалізованою освітою.

Кількість працівників із загальною середньою освітою також дещо зросла, з 4 осіб у 2022 році до 6 осіб у 2023 році, однак їхня частка залишається незначною – лише 0,9%.

Отже, освітня структура персоналу підприємства демонструє зсув у бік спеціальної середньої освіти, що свідчить про зростання попиту на

кваліфікованих фахівців для виробничих процесів і зміну пріоритетів у кадровій політиці підприємства.

Аналіз вікової структури працівників підприємства за 2022-2023 роки, наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вікова структура працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» 2022-2023 рр.

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п. п.
Вікова структура персоналу ПВП							
1	Молодь до 30 років	163	25,6	146	21,7	-17	-3,9
2	Від 31 до 40 років	165	26	275	40,8	109	14,8
3	Від 41 до 55 років	306	48,1	249	37	-57	-11,1
4	Старше 56 років	2	0,3	3	0,5	1	0,2
Разом		636	100	673	100	37	0

Примітка. Складено на основі [37]

Зміни у віковій структурі персоналу відображені на рис. 2.6.

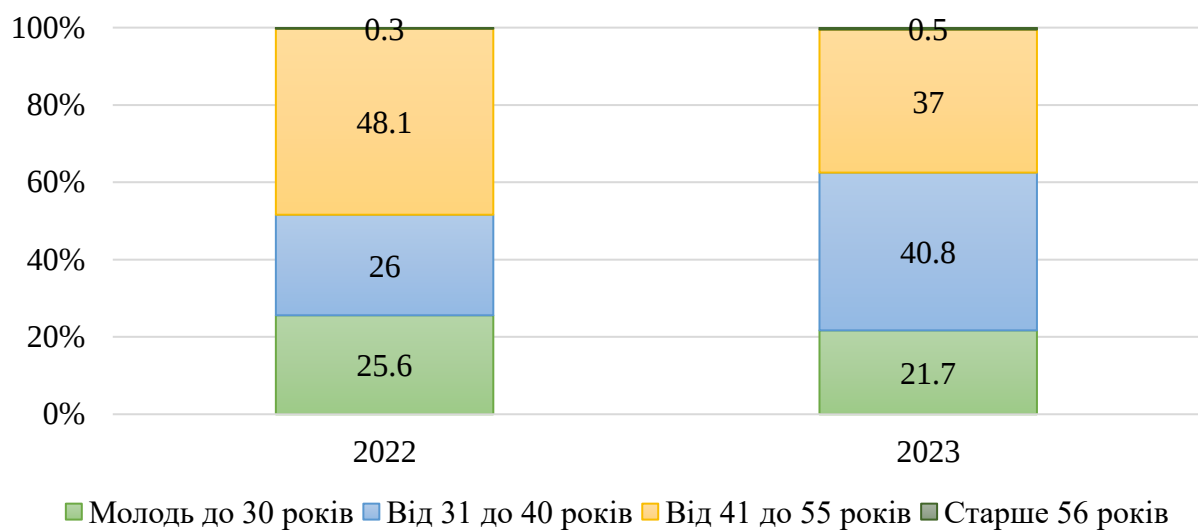


Рис. 2.6. Зміни у віковій структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр», %

Примітка. Побудовано на основі табл. 2.4

Як видно з табл. 2.4 та рис. 2.6, основну питому вагу в структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» становлять працюючі у віці від 31 до 40 років. Питома вага цієї групи персоналу в 2022 році склала 26% від загальної чисельності, в 2023 році – 40,8%. Чисельність у цій групі працюючих зросла на 109 осіб, що становить приріст на 14,8 відсоткових пунктів.

Натомість чисельність працівників вікової групи від 41 до 55 років зменшилася на 57 осіб, або на 11,1 відсоткових пунктів. Їхня частка скоротилася з 48,1% у 2022 році до 37% у 2023 році.

Вікова група до 30 становить 48,1% в загальній структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» в 2022 році і 37% в 2023 році.

Аналіз структури працівників підприємства за досвідом роботи за 2022-2023 роки наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за досвідом роботи 2022-2023 рр.

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Структура персоналу ПВП за досвідом роботи							
1	Досвід роботи до 3-х років	126	19,8	164	24,3	38	4,5
2	Досвід роботи від 3 до 7 років	371	58,4	371	55,2	0	-3,2
3	Досвід роботи від 7 до 10 років	130	20,5	131	19,5	1	-1
4	Досвід роботи більше 10 років	8	1,3	7	1	-1	-0,3
Разом		812	636	100	673	100	37

Примітка. Складено на основі [37]

Візуальне представлення змін в структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» за досвідом роботи відображено на рис. 2.7.

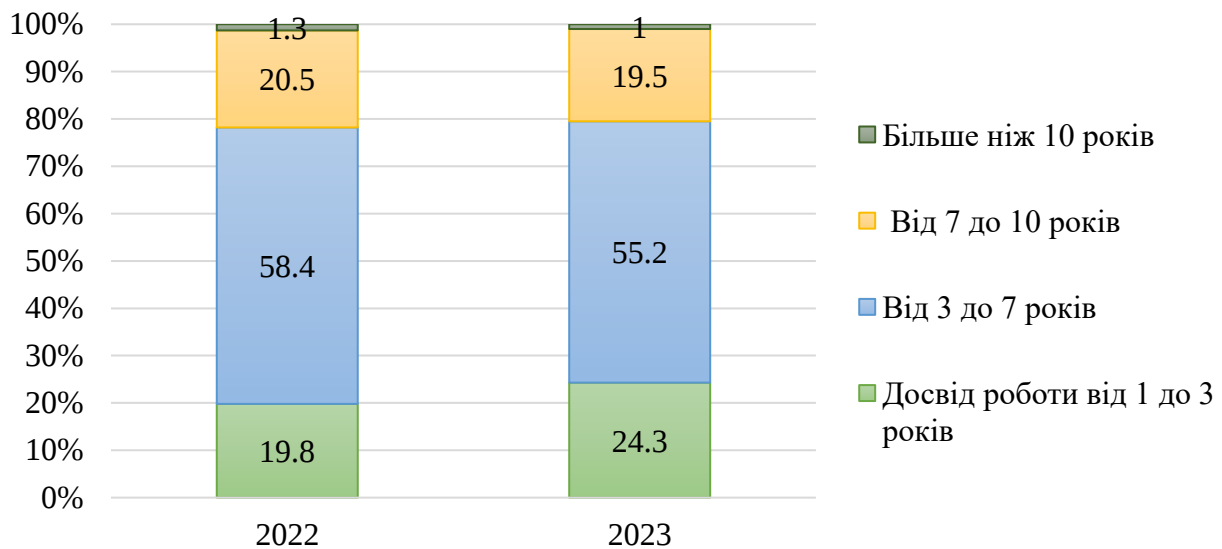


Рис. 2.7. Зміни у структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» за досвідом роботи, %

Примітка. Побудовано на основі табл. 2.5

В структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» найбільшу частку займають працівники з досвідом роботи від 3 до 7 років, та станом на 2023 рік їх частка становить 55,2% в загальній структурі персоналу. Чисельність працівників із досвідом від 3 до 7 років залишилася незмінною за 2022-2023 рр. – 371 особа.

Кількість працівників з досвідом роботи до 3-х років збільшилася на 38 осіб, що підвищило їх частку з 19,8% у 2022 році до 24,3% у 2023 році. Це вказує на активне залучення нових кадрів, зокрема молодих спеціалістів.

Працівники зі стажем від 7 до 10 років майже не змінили свою чисельність, збільшившись лише на 1 особу у 2023 р.. Їхня частка знизилася з 20,5% до 19,5% за 2022-2023 рр., що свідчить про стабільність цієї категорії та низький рівень плинності кадрів із таким досвідом. Кількість працівників зі стажем понад 10 років зменшилося на 1 особу, а їх частка скоротилася з 1,3% до 1%.

Загалом структура персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» демонструє баланс між досвідченими працівниками та новими кадрами, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства та його розвитку.

Аналіз руху працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз руху працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 рр.

№	Показник	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	636	673	37	5,8
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	121	110	-11	-9,0
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	76	58	-18	-24,0
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	2	12	10	424,1
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	74	46	-28	-37,9
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	629	681	52	8,3
5	Коефіцієнт загального обороту, %	31	25	-6	—
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	19	16	-3	—
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	12	9	-3	—
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	12	7	-5	—
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	158	190	31	—
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	99	101	2	—

Примітка. Складено на основі [37]

Візуальне представлення змін у показниках руху персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 рр. наочно показано на рис. 2.8.

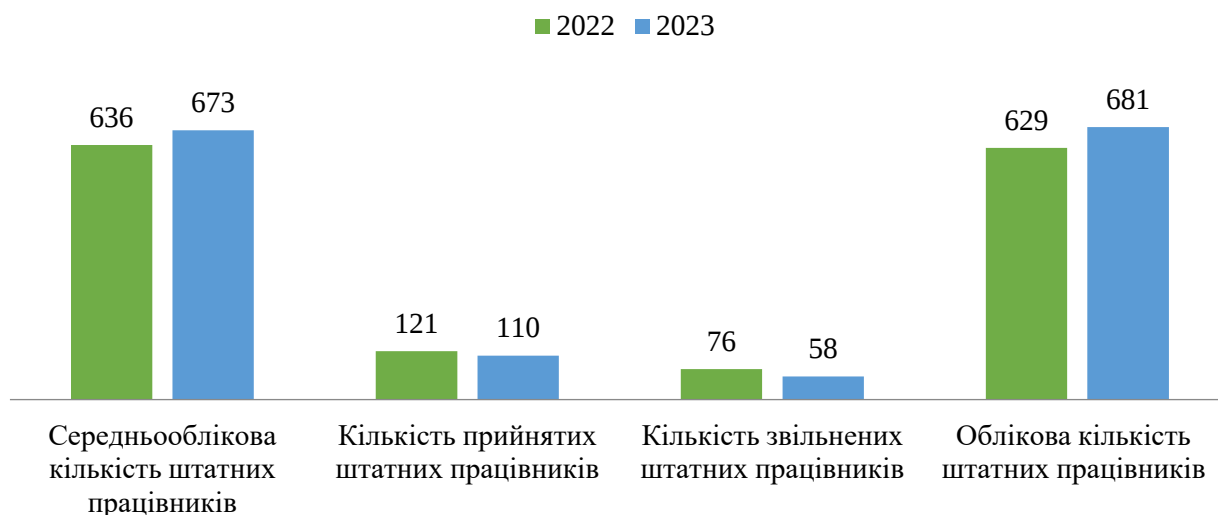


Рис. 2.8. Зміни у показниках руху персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 рр.

Примітка. Побудовано на основі табл. 2.6

Для більшої наочності результатів на основі табл. 2.6 побудовано діаграму зміни коефіцієнтів руху персоналу досліджуваного підприємства (рис. 2.9).

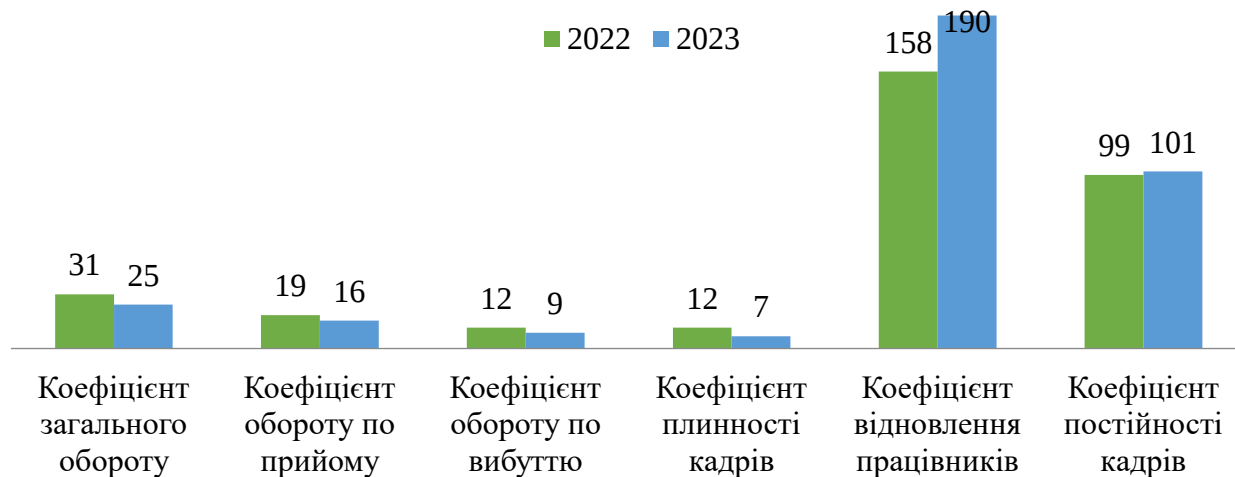


Рис. 2.9. Зміни у коефіцієнтах руху персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 рр.

Примітка. Побудовано на основі табл. 2.6

Середньооблікова кількість працівників збільшилася ТОВ «Техно-Буд-Центр» на 37 осіб (на 5,8%), що свідчить про розширення діяльності підприємства або залучення нових кадрів для виконання обсягів робіт.

Коефіцієнт загального обороту знизився з 31% до 25%, що свідчить про покращення кадрової стабільності на підприємстві. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 12% до 7%, що підтверджує зменшення руху працівників через добровільні звільнення.

Загалом, аналіз показує позитивну тенденцію щодо зменшення обороту кадрів і підвищення стабільності працівників на підприємстві «Техно-Буд-Центр», хоча й вказує на необхідність врахування чинників, які призводять до змін у структурі та чисельності персоналу.

ТОВ «Техно-Буд-Центр» перебуває на етапі зрілості, де відбувається стандартизація внутрішніх процесів і ускладнення організаційної структури. Праця працівників стає більш спеціалізованою, а відповідальність підрозділів зростає. Керівництво отримує більше повноважень для контролю, здійснюється делегування, децентралізація влади та заохочення ініціатив співробітників. Департаменталізація сприяє ефективній кадровій заміні без порушення виробничих процесів. Основним завданням є підвищення ефективності діяльності та вдосконалення внутрішніх і зовнішніх процесів.

Війна в країні також суттєво вплинула на менеджмент персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр». Основні проблеми включають загрозу для життя та здоров'я персоналу через погіршення безпекової ситуації, потребу в додаткових заходах безпеки та навчанні з реагування на небезпечні ситуації. Також працівники переживають стрес і тривогу через нестабільність в країні, що вимагає психологічної підтримки та тренінгів для ефективного подолання стресу. Непередбачувані зміни в робочому графіку додають труднощів. В таких умовах система менеджменту персоналу вимагає гнучкості, відповідальності та швидкої реакції на зміни.

2.2. Аналіз системи стимулювання працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр»

Аналіз механізму стимулювання працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр» є важливою складовою ефективного управління персоналом, оскільки стимулювання безпосередньо впливає на продуктивність та задоволеність працівників. Механізм стимулювання складається з різноманітних форм заохочення, які дозволяють не тільки підтримувати стабільність кадрового складу, але й стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Система стимулювання в компанії має забезпечити таку організацію праці, яка сприяє як індивідуальному, так і колективному розвитку, а також досягненню стратегічних цілей підприємства.

Механізм стимулювання у ТОВ «Техно-Буд-Центр» включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, що дають змогу ефективно впливати на поведінку працівників і підвищувати їхню продуктивність. Матеріальні стимули є основою системи стимулювання і включають короткострокові, середньострокові та довгострокові форми заохочення.

Короткострокове стимулювання включає регулярну заробітну плату, премії та доплати за суміщення посад чи виконання додаткових обов'язків. Така форма стимулювання дозволяє забезпечити працівників стабільним фінансовим доходом, що є важливим фактором задоволення їхніх базових потреб і підтримки поточної ефективності роботи.

Середньострокові стимули, такі як квартальні та річні премії, доплати за понаднормові роботи або виконання позапланових завдань, сприяють підтримці високої мотивації та стимулюють працівників до досягнення високих результатів у межах конкретних періодів часу. Ці стимули дозволяють заохочувати співробітників за додаткові зусилля і продуктивність, що виходять за межі звичайних обов'язків.

Довгострокове стимулювання передбачає розвиток системи нематеріальних стимулів, які сприяють підтримці мотивації та залученості

працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Це включає можливості для кар'єрного зростання, визнання професійних досягнень, участь у значущих проектах і створення позитивного корпоративного клімату, який сприяє високій ефективності колективної праці.

Система нематеріальних стимулів у ТОВ «Техно-Буд-Центр» включає визнання досягнень, надання спеціальних відзнак за важливі досягнення в роботі, а також можливість працювати над цікавими та складними проектами, що дозволяє працівникам реалізувати свої потенціали та професійно зростати. Це є важливим елементом, що стимулює співробітників до тривалої і плідної роботи на благо компанії.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр» в 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» в 2021-2023 рр.

№ з/п	Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення 2023 до 2021	
			2021	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	4605986	1318113	1389795	-3216191	-70
2	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	585	636	673	88	15
3	Фонд оплати праці	тис. грн.	111212	113186	137543	26331	24
4	Продуктивність праці	тис. грн. /особу	7873	2073	2065	-5808	-74
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	15842	14830	17031	1189	8
6	Прибуток на одного працюючого	тис. грн. /особу	72	-66	26	-46	-64

Примітка. Складено та розраховано на основі [37]

Відзначаються значні зміни в основних показниках, що впливають на ефективність діяльності та заробітну плату працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр».

Аналіз даних табл. 2.7 показує, що за період 2021-2023 рр. спостерігалось різке скорочення чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), що вплинуло на інші фінансові показники компанії. Так, чистий дохід у 2023 році знизився на 70% порівняно з 2021 роком, що безпосередньо відобразилося на продуктивності праці, яка знизилася на 74%. Одночасно, середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 8%, що свідчить про зростання витрат на оплату праці на тлі падіння ефективності виробництва.

Проте, слід зазначити, що фонд оплати праці за цей період збільшився на 24%, що зумовлено підвищенням заробітної плати. Це може бути пов'язано з необхідністю збереження мотивації працівників, хоча продуктивність праці в цілому не відповідала темпам зростання зарплат. Зростання середньомісячної заробітної плати на 8% також могло стати фактором, який забезпечив певну стабільність у внутрішній атмосфері підприємства.

Негативний результат за показником «Прибуток на одного працюючого» (зниження на 64%) вказує на те, що незважаючи на підвищення оплати праці, ефективність використання трудових ресурсів не була достатньо високою для забезпечення прибутковості компанії на кожного працівника.

Проведений аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати в ТОВ «Техно-Буд-Центр» показав необхідність удосконалення механізму стимулювання працівників та оптимізації виробничих процесів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення сталого розвитку компанії.

Для більш детального аналізу ключових чинників, що впливають на ефективність механізму стимулювання працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр», було побудовано діаграму Ісікави (рис. 2.10). Цей інструмент дозволяє візуально представити взаємозв'язки між різними чинниками, що безпосередньо впливають на систему стимулювання в компанії.



Рис. 2.10. Причинно-наслідкові зв'язки (діаграма Ісікави)

Примітка. Побудовано на основі [37]

Діаграма Ісікави, представлена на рис. 2.10, надає чітке уявлення про основні причини, що впливають на ефективність механізму стимулювання працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр». Використовуючи цю діаграму, можна візуалізувати не лише самі чинники, що негативно позначаються на продуктивності праці, але й взаємозв'язки між ними, що дозволяє сформувати комплексний погляд на проблему.

Для підвищення ефективності системи стимулювання працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» необхідно комплексно підходити до вирішення проблем на різних рівнях: від удосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів до покращення організаційної структури та управлінських процесів. Врахування всіх виявлених чинників допоможе створити більш гнучку та мотивуючу систему, яка дозволить досягти високих результатів у роботі працівників і підвищить їх зацікавленість у досягненні спільних цілей компанії.

Висновки до розділу 2

Аналіз основних напрямків розвитку працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» показав, що компанія здійснює ефективну організацію робочого процесу та активне залучення сучасних підходів до управління персоналом. Розроблені документи, що регламентують трудові, організаційні та фінансові процеси, забезпечують внутрішню дисципліну та ефективну взаємодію між підрозділами.

Аналіз структури працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 роки показує позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема зростання чисельності працівників на 37 осіб. Водночас, спостерігаються зміни в складових частинах персоналу. Частка непромислового персоналу зменшилася, що свідчить про оптимізацію адміністративного апарату, а чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилася. Найбільше зросла кількість робітників, що пов'язано з розширенням виробничих потужностей. Зміни також відбулися в

управлінській та технічній частинах, де чисельність керівників та фахівців зменшилась.

Щодо гендерної структури, частка жінок незначно зросла, а чоловіків – зменшилася. В освітній структурі відбулося збільшення кількості працівників із спеціальною середньою освітою, що відображає попит на кваліфікованих робітників. Вікова структура вказує на зростання питомої ваги працівників віком від 31 до 40 років, що також свідчить про зміни в кадровій політиці підприємства, орієнтованої на середній професійний рівень.

Загалом, зміни в структурі персоналу ТОВ «Техно-Буд-Центр» відображають оптимізацію управління та фокус на розвиток виробничих потужностей та кваліфікацію робочої сили.

Система стимулювання в ТОВ «Техно-Буд-Центр» включає різноманітні форми матеріальних та нематеріальних заохочень, що дозволяють досягти значних результатів у короткостроковій та середньостроковій перспективі, однак вимагають суттєвих удосконалень для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Незважаючи на збільшення заробітної плати на 8%, спостерігається зниження продуктивності праці на 74% у 2023 році, що свідчить про диспропорцію між витратами на оплату праці та ефективністю роботи ТОВ «Техно-Буд-Центр». Зниження чистого доходу на 70% у 2023 році вказує на те, що зростання зарплати не супроводжувалося підвищенням продуктивності праці.

Діаграма Ісікави виявила низку проблем, таких як невідповідність між матеріальними та нематеріальними стимулами, а також недостатня організація внутрішніх процесів. Для підвищення ефективності стимулювання необхідно вдосконалити ці чинники та запровадити гнучку систему мотивації, яка б враховувала індивідуальні потреби працівників і їх внесок у досягнення цілей компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ТА ЯКІСНОЇ У ТОВ «ТЕХНО-БУД-ЦЕНТР»

3.1. Шляхи удосконалення ефективності механізму стимулювання у ТОВ «Техно-Буд-Центр»

Механізм стимулювання персоналу є одним з основних інструментів управління ефективністю праці в будь-якому підприємстві, оскільки він безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їх залученість та задоволеність роботою. Для ТОВ «Техно-Буд-Центр» важливо розробити ефективний механізм стимулювання, який сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії, підвищенню ефективності роботи та зміцненню кадрового потенціалу.

Механізм стимулювання персоналу повинен бути адаптованим до специфіки компанії, враховувати індивідуальні потреби співробітників і включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Для удосконалення цього механізму в ТОВ «Техно-Буд-Центр» можна застосувати комплексний підхід, включаючи інтеграцію різних мотиваційних теорій, зокрема теорії мотивації Портера-Лоулера.

Основні аспекти теорії Портера-Лоулера, які можна впровадити в механізм стимулювання ТОВ «Техно-Буд-Центр», включають:

1) зусилля працівника – рівень зусиль, докладених працівником до виконання завдань, залежить від того, наскільки він переконаний у тому, що результат праці буде винагороджений. Це підкреслює важливість формування чітких і зрозумілих критеріїв оцінки результатів праці;

2) особисті характеристики та навички працівника – від рівня професійних навичок, досвіду та компетенцій працівника залежить не лише його здатність до виконання поставлених завдань, але й якість виконаної роботи. У

ТОВ «Техно-Буд-Центр» потрібно враховувати рівень підготовки персоналу і забезпечити постійне навчання для підвищення кваліфікації;

3) усвідомлення ролі працівника в процесі роботи – працівник повинен усвідомлювати свою значущість для компанії та її успіху. Це сприяє підвищенню мотивації і бажанню досягати високих результатів. Важливо, щоб керівництво компанії надавало працівникам можливість бути залученими в стратегічні процеси, розвивати лідерські навички та активно брати участь у прийнятті рішень;

4) рівень задоволення працівника – задоволення від роботи виникає не тільки через матеріальні винагороди, а й через нематеріальні фактори, такі як визнання заслуг, розвиток кар'єри, позитивна атмосфера в колективі. Важливим є не тільки розмір винагороди, а й те, як працівник оцінює взаємозв'язок між своїми зусиллями та отриманою винагородою.

Для удосконалення механізму стимулювання в ТОВ «Техно-Буд-Центр» варто врахувати наступні рекомендації.

1) Індивідуалізація стимулів. Для кожного співробітника потрібно розробити індивідуальний підхід до стимулювання, орієнтуючись на його потреби, професійні цілі та мотиваційні пріоритети. Це може включати як фінансові стимули (премії, бонуси), так і нематеріальні (кар'єрне зростання, можливість навчання, додаткові вихідні).

2) Тісна взаємодія з керівниками. Керівники на всіх рівнях повинні активно підтримувати співробітників, надаючи своєчасний зворотний зв'язок та коригуючи їх діяльність у разі необхідності. Регулярна оцінка результатів праці дозволяє встановити чіткі критерії успіху і допомагає співробітникам зрозуміти, які саме зусилля приведуть до бажаних результатів.

3) Впровадження програм розвитку. Компанія повинна інвестувати в професійний розвиток своїх працівників, пропонуючи їм можливості для навчання, участі у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації. Це не тільки сприяє зростанню професіоналізму співробітників, а й дає їм відчуття підтримки з боку компанії.

4) Підвищення прозорості винагород. Важливо, щоб працівники чітко розуміли, за які досягнення і зусилля вони отримують певну винагороду. Це створює атмосферу справедливості і зменшує ризик конфліктів та невдоволення серед персоналу.

Удосконалення механізму стимулювання персоналу в ТОВ «Техно-Буд-Центр» є важливим фактором для досягнення високих результатів у роботі підприємства. Механізм стимулювання включає систему заохочень та санкцій, яка має на меті забезпечення ефективної роботи співробітників, створення умов для їхнього професійного зростання та досягнення поставлених цілей.

Основною метою механізму стимулювання є підвищення продуктивності праці співробітників через надання їм певних матеріальних та нематеріальних заохочень за виконану роботу. Для ТОВ «Техно-Буд-Центр» важливо створити таку систему стимулів, яка б відповідала специфіці його діяльності та забезпечувала ефективне використання людських ресурсів. Механізм стимулювання має стимулювати співробітників до досягнення високих показників, підтримувати бажання працювати на результат та сприяти підвищенню якості наданих послуг.

Одним із важливих аспектів механізму стимулювання є забезпечення співробітників матеріальними заохоченнями. Це можуть бути премії, бонуси або інші фінансові виплати, які залежать від індивідуальних досягнень або загальних результатів роботи компанії. Однак важливо, щоб ці матеріальні стимули не були єдиним фактором мотивації, оскільки вони можуть створювати атмосферу конкуренції, що не завжди є конструктивною.

Також важливою складовою є система нематеріальних стимулів. У ТОВ «Техно-Буд-Центр» це можуть бути різноманітні форми визнання досягнень співробітників, включаючи публічне заохочення, надання можливості професійного розвитку, участь у цікавих проектах, організація командних заходів, що допомагають створити позитивну атмосферу в колективі. Така система стимулювання сприяє розвитку корпоративної культури, де кожен співробітник відчуває свою значущість для компанії.

Важливим елементом механізму стимулювання є чітка система оцінки результатів роботи співробітників. Для цього в ТОВ «Техно-Буд-Центр» необхідно розробити систему показників, які чітко відображатимуть ефективність праці. Це дозволить не тільки об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника, але й справедливо розподіляти стимули на основі досягнутих результатів.

Також необхідно враховувати індивідуальні потреби та особливості співробітників. Механізм стимулювання повинен бути гнучким і адаптованим до різних категорій працівників, враховуючи їхній професіоналізм, досвід, рівень кваліфікації та мотиви для роботи. Це дозволить кожному співробітникові отримати максимальний стимул для досягнення результату.

Система стимулювання в ТОВ «Техно-Буд-Центр» має постійно оновлюватись та вдосконалюватись відповідно до змін, які відбуваються на підприємстві та в ринку праці. Це включає регулярний моніторинг ефективності стимулів і адаптацію їх до нових умов роботи. Важливим є також створення зворотного зв'язку, коли співробітники можуть висловити свої думки щодо існуючої системи стимулювання та запропонувати можливі вдосконалення.

Однією з ключових функцій механізму стимулювання є підтримка високого рівня залученості співробітників до роботи, а також забезпечення стабільності та розвитку компанії. Система стимулювання повинна мотивувати співробітників не лише до виконання поточних завдань, але й до досягнення довгострокових цілей підприємства.

Важливим аспектом є використання конкуренції серед працівників як стимулу до покращення результатів. Створення умов для здорової конкуренції може значно підвищити ефективність роботи, однак важливо уникати ситуацій, коли конкуренція перетворюється на джерело стресу або конфліктів. Задля цього необхідно ретельно продумати систему відзначень і нагород, щоб забезпечити справедливий підхід до кожного співробітника.

Не менш важливим елементом є підтримка балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами. Вони повинні бути взаємодоповнюючими і не

виключати один одного. Коли співробітники отримують як фінансові, так і моральні нагороди, вони відчують більшу задоволеність своєю роботою і більш активно залучаються до виконання завдань.

Запровадження цих заходів у механізм стимулювання ТОВ «Техно-Буд-Центр» дозволить підвищити ефективність роботи працівників, зменшити плинність кадрів, створити позитивну корпоративну культуру та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Висновки до розділу 3

Удосконалення механізму стимулювання в ТОВ «Техно-Буд-Центр» є критично важливим елементом для досягнення високих результатів роботи компанії та забезпечення її стабільного розвитку. Застосування комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, дозволить підвищити мотивацію співробітників і їх залученість у робочі процеси. Врахування індивідуальних потреб працівників, забезпечення прозорості винагород та підтримка постійного професійного розвитку є основними напрямками для підвищення ефективності механізму стимулювання.

Впровадження теорії мотивації Портера-Лоулера в систему стимулювання ТОВ «Техно-Буд-Центр» дозволить забезпечити більш чітке уявлення про взаємозв'язок між зусиллями працівника та результатами його роботи, що сприятиме збільшенню задоволення від виконаної праці та зростанню продуктивності. Важливою складовою є також розвиток корпоративної культури, яка підтримує здорову конкуренцію, колегіальність та взаємоповагу серед працівників.

Впровадження зазначених заходів сприятиме створенню ефективної та справедливої системи стимулювання, яка відповідатиме стратегічним цілям компанії, зміцнить кадровий потенціал і допоможе забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін на ринку праці.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи поставлені завдання були вирішені, мету роботи досягнуто та зроблено такі висновки.

1. Розкрито сутність та характерні ознаки стимулювання працівників. Стимулювання працівників є важливою складовою управління персоналом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Підхід до стимулювання праці еволюціонує разом з науковими поглядами, адаптуючись до сучасних потреб ринку праці та економіки. Поняття «стимулювання» має тісний зв'язок з поняттям «мотивація», які доповнюють одне одного в процесі управління персоналом. Мотивація виступає як внутрішній рушій для працівника, що визначає його потреби та цілі, в той час як стимулювання виступає як зовнішній механізм, що сприяє реалізації цих прагнень через матеріальні та моральні заохочення. Використання комплексного підходу до цих процесів дозволяє підвищити ефективність роботи колективу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

2. Надано загальну характеристику механізму стимулювання працівників на підприємстві. Механізм стимулювання працівників є важливим елементом системи управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці. Він включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення, що дозволяють задовольнити різноманітні потреби співробітників та забезпечити гармонійне поєднання інтересів роботодавця і працівників. Матеріальне стимулювання, зокрема через систему оплати праці та премії, є основним елементом мотивації, тоді як нематеріальні методи, такі як визнання та створення сприятливих умов праці, не менш важливі для досягнення довгострокових результатів. Важливими факторами є також зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на мотивацію працівників, і адаптація механізмів стимулювання до специфіки діяльності підприємства. Запропонований комплексний підхід до стимулювання персоналу є ефективним

інструментом для досягнення високих результатів та розвитку людського капіталу, що має значення для стійкості та успіху організації.

3. Проаналізовано основні напрямки розвитку працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр». Отримані результати свідчать про високий рівень організації кадрової політики компанії, що зумовлює її успіх на ринку дорожнього будівництва. Підприємство ефективно реалізує систему управління персоналом, зокрема через чітке визначення принципів, цілей та завдань кадрової політики. Важливими аспектами є створення єдиної корпоративної культури, підвищення кваліфікації співробітників, а також використання різноманітних методів мотивації, включаючи матеріальні та соціально-психологічні інструменти. Окрім того, значну роль у розвитку підприємства відіграють адміністративні та економічні методи управління, що забезпечують організованість і ефективність кадрових процесів.

Аналіз структури працівників ТОВ «Техно-Буд-Центр» за 2022-2023 роки показав позитивну динаміку, зокрема збільшення чисельності персоналу на 37 осіб. Зросла частка промислово-виробничого персоналу, що свідчить про розширення виробництва. Зменшилась кількість адміністративних працівників та керівників. Частка жінок збільшилась, а кількість працівників зі спеціальною середньою освітою – зросла. Переважна більшість працівників віком 31-40 років. Зміни в структурі персоналу свідчать про оптимізацію та фокус на розвиток виробничих потужностей.

4. Проаналізовано систему стимулювання працівників у ТОВ «Техно-Буд-Центр». На підприємстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяють мотивації працівників і підвищенню їхньої продуктивності. Проте зниження чистого доходу та продуктивності праці на тлі зростання заробітної плати вказує на необхідність оптимізації механізму стимулювання. Для покращення результативності важливо удосконалити баланс між матеріальними та нематеріальними заохоченнями, а також покращити виробничі процеси та організаційну структуру. Застосування діаграми Ісікави допомогло виявити основні чинники, що впливають на ефективність

стимулювання. Подальше вдосконалення системи стимулювання дозволить підвищити мотивацію працівників і сприяти досягненню стратегічних цілей ТОВ «Техно-Буд-Центр».

5. Запропоновано та обґрунтовано шляхи удосконалення ефективності механізму стимулювання у ТОВ «Техно-Буд-Центр». Система стимулювання в ТОВ «Техно-Буд-Центр» потребує комплексного удосконалення, щоб збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули, а також врахувати індивідуальні особливості працівників і забезпечити відповідність між заробітною платою і продуктивністю праці. У результаті цього компанія зможе досягти кращих результатів у розвитку бізнесу та забезпеченні стабільної і продуктивної роботи персоналу.

Впровадження теорії мотивації Портера-Лоулера в систему стимулювання ТОВ «Техно-Буд-Центр» дозволить забезпечити більш чітке уявлення про взаємозв'язок між зусиллями працівника та результатами його роботи, що сприятиме збільшенню задоволення від виконаної праці та зростанню продуктивності.

Система стимулювання повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники, щоб мотивувати співробітників до досягнення високих показників та професійного розвитку. Матеріальні стимули, такі як премії та бонуси, мають бути збалансовані з нематеріальними заохоченнями, включаючи визнання досягнень і можливості для кар'єрного росту. Важливим є також розробка чіткої системи оцінки результатів роботи співробітників для забезпечення справедливого розподілу стимулів. Гнучкість механізму стимулювання дозволяє адаптувати його до потреб різних категорій працівників, що сприяє покращенню залученості і задоволеності співробітників. Регулярний моніторинг і вдосконалення цієї системи відповідно до змін на ринку праці та в самій компанії забезпечить стабільний розвиток ТОВ «Техно-Буд-Центр», зменшення плинності кадрів і формування позитивної корпоративної культури. Збалансована система стимулювання підвищить ефективність роботи персоналу і сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.