

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САДОВ'ЯК Назар Михайлович

Побудова системи мотивації персоналу в організації. / Building a staff
motivation system in the organization

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕН-41

Н. М. Садов'як

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, І. В. Чикало

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Поняття та сутність мотивації в управлінні персоналом	6
1.2. Методологічні підходи до аналізу системи мотивації персоналу	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	24
2.1. Загальна характеристика організації	24
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в організації	32
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	40
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

На сучасному етапі трансформаційних процесів у суспільстві України питання мотивації особистості до діяльності набуло особливої значущості. Світовий досвід свідчить про те, що досягнення суспільних і економічних цілей значною мірою залежить від людського чинника, а ключовим чинником, що спонукає людей до активних дій, є саме мотивація. Зміни у формах господарювання та власності, що відбулися в Україні, відкривають широкі можливості для адаптації та застосування міжнародних практик щодо створення ефективних мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Проблема залучення працівників до ефективної діяльності не є новою, однак її сутність змінювалася з плином часу. Протягом століть це питання привертало увагу науковців і практиків, адже саме праця забезпечує суспільство як матеріальними, так і духовними благами. У загальному сенсі мотивація розглядається як сукупність чинників, що стимулюють людину до певної діяльності.

На всіх етапах розвитку суспільства трудова діяльність відігравала визначальну роль у створенні матеріальних і культурних цінностей, тому питання її стимулювання залишається актуальним. Незалежно від термінологічного визначення та підходів до дослідження, науковці та практики завжди вивчали процеси активізації, заохочення та стимулювання працівників до результативної роботи.

Мотивації персоналу є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки ефективність будь-якої організації значною мірою залежить від рівня зацікавленості її працівників у досягненні спільних цілей. В умовах зростаючої конкуренції, технологічного прогресу та змін на ринку праці компанії змушені впроваджувати нові мотиваційні підходи, які не лише підвищують продуктивність, а й сприяють залученості, лояльності та професійному розвитку персоналу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю створення ефективної системи мотивації, яка б відповідала

сучасним викликам та сприяла формуванню високопродуктивного та мотивованого колективу.

Теоретичні засади побудови системи мотивації персоналу в організації базуються на глибоких наукових дослідженнях і концептуальних підходах, сформованих провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Вагомий внесок у розробку теорії мотивації зробили такі дослідники, як Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С., Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В., Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А., Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Воржакова Ю.П., Лінива І.С., Шкільняк М. та інші. Їхні роботи присвячені вивченню мотивів трудової поведінки, механізмів внутрішнього й зовнішнього стимулювання, а також організаційних моделей побудови ефективних систем мотивації в умовах трансформаційної економіки.

Мета роботи – дослідити теоретичні засади, проаналізувати існуючі підходи та розробити практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації персоналу в організації з метою підвищення продуктивності праці, покращення рівня задоволеності співробітників та досягнення стратегічних цілей компанії.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи, визначено такі **завдання** дослідження:

1. проаналізувати теоретичні засади мотивації персоналу;
2. дослідити ключові мотиваційні теорії та їх застосування в практиці управління персоналом;
3. проаналізувати сучасні методи та інструменти мотивації працівників, що використовуються організаціями;
4. оцінити ефективність існуючих мотиваційних систем на прикладі конкретних компаній, виявити їхні переваги та недоліки;
5. розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних тенденцій та потреб ринку праці;

6. оцінити можливий вплив запропонованих заходів на рівень продуктивності праці та задоволеності персоналу.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу в організації як складова системи управління трудовими ресурсами.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти формування ефективної системи мотивації персоналу, що сприяють підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз та узагальнення літературних джерел; порівняльного аналізу; системного підходу; економіко-статистичного аналізу; метод експертних оцінок. Застосування цих методів дозволило провести комплексне дослідження та розробити практичні рекомендації щодо покращення мотиваційної політики в організації.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності підприємства для удосконалення системи мотивації праці.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність мотивації в управлінні персоналом

Існує багато визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних точок зору. Загалом мотивацію можна розглядати як сукупність чинників, що спонукають людину до певних дій. Якщо розглядати її через призму поведінки, то це процес усвідомленого вибору індивідом певного способу дій, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. У сфері управління мотивація виступає однією з ключових функцій керівництва, спрямованою на формування у співробітників стимулів до праці, а також на довготривалу зміну їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів задля розвитку трудового потенціалу.

Згідно з визначенням, запропонованим М. Х. Масконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі в книзі "Основи менеджменту", мотивація – це процес спонукання як себе, так і інших до активної діяльності для досягнення як особистих, так і організаційних цілей [30, с. 37].

Мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом, оскільки ефективне керівництво полягає в умінні залучати співробітників через їхню взаємодію в колективі та підтримку неформальних лідерів. Керівник має донести до кожного працівника його значущість у спільній справі, допомогти йому усвідомити свою роль у компанії та створити умови для максимального прояву його здібностей відповідно до особистих та колективних інтересів.

Якщо в класичному розумінні, зокрема в підході, запропонованому послідовниками Ф. Тейлора, мотивацію розглядали з механістичної точки зору, де додатковий грошовий стимул автоматично призводив до збільшення продуктивності праці, то сучасні дослідники та практики-менеджери акцентують увагу на психологічних особливостях людини. Вони вважають, що мотивація базується на складній взаємодії потреб, емоцій та соціальних факторів, які формують поведінку працівників у трудовій діяльності.

А. М. Колот у книзі «Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу» стверджує, що ефективність трудової діяльності залежить передусім від особистого ставлення працівника до своєї роботи та його трудової поведінки [31, с. 38].

О. Є. Кузьмін визначає мотивування як складову управлінської діяльності, що спрямована на спонукання працівників до активної роботи задля досягнення як власних, так і організаційних цілей [14, с. 108].

Ф. І. Хміль у своїй праці «Менеджмент» зазначає, що хоча людей можна змусити виконувати певні завдання чи рішення, примус має свої межі, які визначаються організаційною структурою спільної роботи та контролю. Сучасний підхід до управління персоналом базується не на примусі, а на використанні мотиваційних механізмів, що враховують психологічні особливості працівників [31, с. 38].

Згідно з визначенням З. П. Румянцевої та Е. А. Уткіна, мотивація є управлінською діяльністю, що має на меті підвищення ефективності праці співробітників задля досягнення поставлених цілей. В. Г. Шинкаренко та О. Н. Криворучко також розглядають мотивацію як управлінську функцію, яка полягає у визначенні внутрішніх стимулів та розробці механізмів, що спонукають персонал до активної діяльності.

Мотивація будується на двох ключових аспектах: потребах (усвідомленні фізіологічної чи психологічної нестачі чогось) та винагородах (елементах, що мають суб'єктивну цінність для людини). Саме потреби формують інтереси та мотиви, що зумовлюють певну цільову поведінку.

У науковій літературі існує декілька визначень поняття «мотив» [8, с. 12]:

1. Внутрішній стимул, що спонукає людину до дій з метою задоволення власних потреб;
2. Поєднання внутрішніх і зовнішніх умов, які активізують людину та визначають її поведінкову орієнтацію;
3. Причина, що визначає вибір певних дій чи рішень індивіда.

Мотиви формуються на основі потреб, проте вони не завжди чітко визначають їхню інтенсивність або сталість. Якщо потреби є базовою основою будь-якої діяльності, то мотиви виступають конкретним проявом цих потреб у поведінці людини.

Одним із ключових інструментів мотивації виступає стимулювання, яке передбачає застосування різноманітних заохочувальних механізмів задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Функція мотивації в управлінні тісно взаємопов'язана з іншими ключовими управлінськими функціями, такими як планування, організація, контроль та оцінка прийнятих рішень. Вона спрямована на стимулювання персоналу до сумлінної та результативної роботи, що сприяє досягненню організаційних цілей. Це включає аналіз потреб працівників, розробку ефективної системи винагород, використання різних методів оплати праці та створення механізмів взаємодії між учасниками спільної діяльності. Основне завдання цієї функції – забезпечення якісного та відповідального виконання співробітниками своїх обов'язків.

На сучасному етапі розвитку організаційного управління керівник повинен чітко розуміти потреби своїх співробітників та знаходити оптимальні способи їх задоволення. Мотивація охоплює не лише фізіологічні аспекти, але й інтелектуальні та психологічні чинники, які впливають на рівень залученості працівників та їхню продуктивність. Усвідомлення мотивів та потреб дозволяє пояснити різні аспекти організаційної поведінки.

Відомо, що керівники можуть цілеспрямовано впливати на персонал задля досягнення стратегічних цілей компанії. Існує кілька підходів до класифікації теорій мотивації. Деякі дослідники поділяють їх на змістовні та процесуальні, тоді як інші додають ще одну групу – початкові теорії мотивації. До останньої належать «ХУ-теорія» Дугласа Мак-Грегора, її сучасна інтерпретація та «Z-теорія».

Теорія «Х» і «У» Д. Мак-Грегора розглядає два протилежні підходи до управління персоналом. Відповідно до концепції «Х», працівники намагаються

уникати роботи та відповідальності, не проявляють ініціативу, а їхня основна потреба – це почуття захищеності. Тому для підвищення продуктивності необхідний суворий контроль і система покарань. Натомість теорія «Y» передбачає, що за сприятливих умов люди прагнуть відповідальності, зацікавлені в ефективному виконанні своїх обов'язків і можуть бути мотивовані потребами вищого рівня, такими як самореалізація та визнання.

Розширену інтерпретацію теорії «Y» запропонували німецькі дослідники В. Зігерт і Л. Ланг. Вони наголошують, що всі організаційні процеси мають бути усвідомленими, а більшість працівників отримує задоволення від роботи, відчуває відповідальність за її результати і прагне особистої участі в досягненні спільних цілей. Згідно з цією теорією, кожен співробітник прагне довести свою значущість, має власне бачення шляхів покращення результативності, прагне до успіху і очікує, що його досягнення будуть визнані. Крім того, можливість вибору та певна свобода дій сприяють підвищенню мотивації та продуктивності [31, с. 38].

Теорія «Z», розроблена американським дослідником В. Оучі, базується на принципах японської моделі управління. Вона наголошує на важливості колективістських цінностей у мотивації працівників. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що компанія має функціонувати як велика сім'я, де співробітники відчувають підтримку, стабільність і можливість професійного розвитку. Мотивація у межах цієї концепції ґрунтується на довготривалих перспективах, а основними стимулами є спочатку матеріальні винагороди, а потім моральне заохочення.

Таким чином, різні теорії мотивації пропонують різні підходи до стимулювання персоналу, і їх застосування залежить від особливостей організації, корпоративної культури та специфіки роботи співробітників.

Розглянемо групу змістовних теорій мотивації, до яких належать: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера, теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда та двофакторна теорія Ф. Герцберга (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Основні теорії мотивації

Група теорій	Теорія	Основна ідея
Змістовні	Ієрархія потреб (А. Маслоу)	Людські потреби поділяються на 5 рівнів. Базові потреби мають бути задоволені перед переходом до вищих.
	ERG – існування, зв'язок, зростання (К. Альдерфер)	Потреби поділяються на 3 групи: існування, зв'язку, зростання. Рух можливий як вгору, так і вниз по ієрархії.
	Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд)	Мотивація базується на потребах у владі, успіху та причетності, які не мають ієрархічної структури.
	Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)	Фактори мотивації поділяються на гігієнічні (умови праці) та мотиваційні (успіх, визнання, розвиток).
Процесуальні	Теорія очікувань (В. Врум)	Мотивація виникає, коли людина очікує, що обрана поведінка приведе до бажаного результату.
	Теорія справедливості (С. Адамс)	Людина оцінює свою винагороду порівняно з іншими та визначає рівень справедливості.
	Теорія постановки цілей (Е. Локк)	Людина ставить перед собою цілі, які визначають її поведінку та спрямовують зусилля.
	Модель Портера-Лоулера	Результативність праці залежить від зусиль, здібностей і уявлення про власну роль.
	Теорія підсилення мотивації (Б. Скіннер)	Люди повторюють дії, які раніше приносили позитивний результат, і уникають негативних.
	Теорія партисипативного управління	Залучення працівників до управління підвищує мотивацію та рівень задоволеності роботою.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу передбачає існування п'яти основних груп потреб: фізіологічних, потреб безпеки, соціальних, потреб поваги та самовираження. Перші дві категорії вважаються базовими, оскільки вони є першочерговими для задоволення, тоді як інші три групи є вторинними та пов'язані з розвитком особистості. Однак, як зазначають дослідники А. М. Колот і Н. П. Тарнавська, одним із недоліків цієї теорії є те, що вона не враховує індивідуальні особливості людини [7, с. 230].

Теорія К. Альдерфера поділяє потреби на три групи: існування (фізіологічні потреби та безпека), зв'язку (соціальна взаємодія) та зростання (самореалізація і самоствердження). Важливою особливістю цієї теорії є не лише можливість поступового руху від нижчих до вищих потреб, а й

можливість зворотного руху, коли людина, не задовольнивши потреби вищого рівня, повертається до базових.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда акцентує увагу на трьох основних мотиваційних факторах: потребі у владі, потребі в успіху та потребі в причетності. Ці потреби можуть проявлятися одночасно і не мають чіткої ієрархії, тобто кожна з них може бути домінуючою залежно від особистості та життєвих обставин.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розподіляє всі фактори, що впливають на мотивацію працівників, на гігієнічні (політика компанії, умови праці, рівень зарплати, міжособистісні стосунки та контроль) та мотиваційні (досягнення, кар'єрне зростання, визнання результатів роботи, відповідальність, можливість самореалізації). Слабкість цієї теорії полягає в тому, що люди зазвичай приписують собі заслуги у випадку успіху, а невдачі пояснюють зовнішніми обставинами, що не залежать від них.

До процесуальних теорій мотивації належать теорія очікувань, теорія справедливості, теорія постановки цілей, модель Портера-Лоулера, концепція посилення мотивації Б. Скіннера та теорія партисипативного управління.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що для виникнення мотивації необхідна не лише актуальна потреба, але й впевненість у тому, що обрана стратегія поведінки приведе до бажаного результату [3, с. 158].

Теорія справедливості (С. Адамс) стверджує, що працівники оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з компенсацією інших співробітників, і на основі цього визначають рівень справедливості оплати праці. Щоб уникнути конфліктів, необхідно запровадити прозору та зрозумілу систему оплати праці.

Теорія постановки цілей (Е. Локк) базується на припущенні, що поведінка людини визначається цілями, які вона перед собою ставить. Якщо працівник розуміє свою мету та бачить шлях до її досягнення, він буде більш мотивованим до продуктивної діяльності [31, с. 38].

Модель Портера-Лоулера розглядає мотивацію як функцію витрачених зусиль, здібностей людини та її уявлення про власну роль у процесі праці.

Інтенсивність зусиль працівника залежить від цінності винагороди та впевненості у тому, що вона буде отримана.

Концепція підсилення мотивації (Б. Скіннер) пояснює, що поведінка людей є результатом попереднього досвіду. Працівники прагнуть повторювати дії, які в минулому принесли їм позитивний результат, і уникають тих, які призвели до негативних наслідків [1, с. 152].

Теорія партисипативного управління підкреслює, що залучення працівників до управлінських процесів підвищує їхню мотивацію, оскільки вони відчують свою значущість та отримують більше задоволення від роботи.

Мотивація є важливою управлінською функцією, що спрямована на залучення працівників до продуктивної діяльності та досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Використання сучасних теорій мотивації дозволяє керівникам підвищити ефективність роботи персоналу та створити комфортні умови для їхньої діяльності.

Управління персоналом є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації, а мотивація працівників відіграє ключову роль у підвищенні їх продуктивності та досягненні стратегічних цілей компанії. У процесі аналізу поняття та сутності мотивації можна дійти кількох важливих висновків.

Мотивація в управлінні персоналом розглядається як процес спонукання працівників до ефективної діяльності шляхом створення умов, що сприяють задоволенню їхніх потреб і досягненню організаційних цілей. Вона базується на врахуванні внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на трудову активність людини. Внутрішня мотивація формується на основі особистих прагнень, інтересів та цінностей, тоді як зовнішня – через матеріальні й нематеріальні стимули, такі як зарплата, премії, визнання або кар'єрне зростання.

У процесі розвитку науки управління сформувалися різні підходи до розуміння мотивації. Існують змістовні та процесуальні теорії, які пояснюють, як формується мотивація та які фактори впливають на рівень залученості працівників до трудової діяльності. Наприклад, ієрархія потреб А. Маслоу

наголошує на послідовному задоволенні фізіологічних, соціальних та самореалізаційних потреб, тоді як двофакторна теорія Ф. Герцберга поділяє всі фактори на гігієнічні (що зменшують незадоволеність) і мотиваційні (що підвищують продуктивність і задоволеність роботою) [4].

Сучасні підходи до мотивації акцентують увагу не лише на матеріальних стимулах, а й на нематеріальних, зокрема визнанні досягнень, можливостях професійного розвитку, гнучкому графіку роботи та комфортному корпоративному середовищі. Успішні компанії розробляють комплексні мотиваційні програми, які поєднують фінансове заохочення з нематеріальними стимулами, що дозволяє підвищити ефективність працівників і їхню зацікавленість у результатах роботи.

Окрім того, ефективна система мотивації сприяє зменшенню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності та формуванню позитивного іміджу організації. Важливим завданням керівництва є правильне визначення мотиваційних чинників кожного працівника та створення умов для їхньої реалізації. Використання науково обґрунтованих моделей мотивації дозволяє підвищити якість управління персоналом і забезпечити конкурентоспроможність організації.

Отже, мотивація в управлінні персоналом є складним і багатограним процесом, що поєднує психологічні, економічні та соціальні аспекти. Вона відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності трудової діяльності та досягненні організаційних цілей. Використання сучасних методів і підходів до мотивації дозволяє не лише покращити результати роботи співробітників, а й створити сприятливий робочий клімат, що сприяє довгостроковому успіху організації.

1.2. Методологічні підходи до аналізу системи мотивації персоналу

Для детального аналізу мотивації праці персоналу необхідно визначити основні фактори, що впливають на рівень зацікавленості працівників у

виконанні своїх обов'язків. Зважаючи на існування різних підходів до класифікації таких факторів і з метою виділення найбільш актуальних для сучасних підприємств в умовах воєнного періоду, доцільно запропонувати наступну систему факторів [7, с. 230]:

- організаційні фактори – пов'язані з задоволенням потреб працівників в організаційній структурі компанії та стилі управління;
- економічні фактори – чинники, що впливають на матеріальне благополуччя співробітників;
- особистісні фактори – включають задоволення особистих та естетичних потреб працівника;
- соціальні фактори – охоплюють аспекти, що сприяють реалізації соціальних та духовних потреб персоналу.

До організаційних факторів, які мають значний вплив на мотивацію, можна віднести факторів [7, с. 230]:

- умови праці, що сприяють підвищенню ефективності виконання завдань;
- надання можливостей для професійного самовираження та демонстрації здібностей;
- заохочення ініціативності та творчого підходу до виконання робочих завдань;
- врахування гендерної, соціальної, вікової та психологічної сумісності співробітників у колективі;
- впровадження ефективних програм професійного розвитку персоналу;
- рівень гнучкості та формалізації організаційної структури компанії.

Економічні фактори, що впливають на мотивацію працівників, включають:

- підвищення рівня заробітної плати, премій, бонусів та інших фінансових заохочень, що корелюють із результатами діяльності та стажем роботи;

- можливість участі в акціонерному капіталі компанії та отримання дивідендів (зокрема, придбання акцій за пільговими цінами або безкоштовне отримання частки підприємства);
- зміни у системі виплат, зокрема участь у розподілі прибутку компанії, залежно від посади, стажу роботи та індивідуальних трудових показників;
- покриття витрат на підвищення кваліфікації або професійну освіту працівників;
- фінансування програм медичного страхування та соціального захисту персоналу.

Особистісні фактори, що впливають на мотивацію, зумовлені індивідуальними потребами кожного працівника та охоплюють такі аспекти:

- фізичні здібності працівника до виконання певних професійних обов'язків;
- особистісні характеристики, які визначають трудову поведінку (відповідальність, порядність, принциповість тощо);
- комфортні та естетичні умови праці, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності роботою.

Серед соціальних факторів, які впливають на мотивацію співробітників, варто виділити:

- репутацію компанії та рівень її соціальної відповідальності;
- стан соціальної інфраструктури в регіоні, де проживає персонал;
- забезпечення рівних можливостей для розвитку та професійного зростання працівників;
- ефективну систему підвищення кваліфікації та внутрішнього навчання для всіх категорій персоналу, незалежно від посади чи стажу роботи.

Мотивація працівників формується під впливом багатьох чинників, які повинні бути комплексно враховані при розробці ефективної системи стимулювання персоналу. Особливого значення в умовах сучасних викликів набуває баланс між матеріальними, організаційними, особистісними та

соціальними стимулами, що дозволяє підвищити залученість працівників і забезпечити їхню продуктивність.

Система мотивації персоналу є ключовим елементом ефективного управління підприємством. Вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність, лояльність до компанії та загальну атмосферу в колективі. Щоб оцінити ефективність чинної системи мотивації, необхідно провести її комплексний аналіз, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони мотиваційної політики підприємства.

Основні етапи аналізу системи мотивації персоналу організації:

1. Аналіз нормативних документів та політики мотивації;
2. Опитування та анкетування працівників;
3. Аналіз продуктивності праці та плинності кадрів;
4. Використання методів статистичного та економічного аналізу.

Оцінка системи мотивації на підприємстві потребує ґрунтовного вивчення її нормативної бази. Саме нормативні документи регламентують принципи стимулювання працівників, порядок нарахування винагород, умови кар'єрного зростання, можливості навчання та професійного розвитку. Аналіз цих документів дозволяє зрозуміти, наскільки система мотивації є ефективною, прозорою, справедливою та відповідає сучасним вимогам ринку.

Внутрішні регламентуючі документи визначають правила взаємодії між роботодавцем і працівниками, забезпечують контроль за виконанням мотиваційних програм та дозволяють уникнути суб'єктивності у питаннях стимулювання персоналу. Саме тому їх детальний аналіз є необхідним для вдосконалення механізму мотивації та підвищення рівня задоволеності працівників.

Один із найважливіших документів, який визначає порядок розрахунку заробітної плати, надбавок, доплат, премій і бонусів є Положення про оплату праці та преміювання. Воно регламентує:

- структуру заробітної плати (фіксовану та змінну частину);

- критерії нарахування премій (за виконання планових показників, за індивідуальні досягнення, за ініціативність тощо);
- додаткові форми матеріального стимулювання (бонуси, винагороди, компенсації тощо);
- умови перегляду заробітної плати та механізм її підвищення.

Аналіз цього документа дозволяє оцінити справедливість оплати праці, її конкурентоспроможність у порівнянні з іншими компаніями галузі, а також відповідність системи винагород продуктивності праці працівників.

Мотивація персоналу не обмежується лише матеріальними стимулами. Нематеріальні фактори часто відіграють не менш важливу роль, особливо для працівників, орієнтованих на професійний розвиток та кар'єрне зростання. До Положення про нематеріальне стимулювання можуть входити аспекти про факторів [8]:

- кар'єрне зростання та механізми просування по службі;
- можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації за рахунок компанії;
- корпоративну культуру та заходи для зміцнення командного духу (тимбілдинги, корпоративні події, внутрішні конкурси та ініціативи);
- визнання досягнень працівників (нагороди, грамоти, публічне заохочення тощо);
- можливість участі в управлінських рішеннях компанії.

Аналіз цього документа допомагає оцінити, чи є в компанії система нематеріального стимулювання та наскільки вона ефективна для підтримання мотивації співробітників.

Сучасні компанії дедалі частіше запроваджують соціальні програми для працівників, які сприяють підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу роботодавця. До таких програм можуть належати:

- медичне страхування для працівників та їхніх сімей;
- компенсація витрат на транспорт або житло;
- допомога у разі особистих складних життєвих ситуацій;

- забезпечення працівників пільгами та знижками на товари чи послуги компанії;
- підтримка працівників у питаннях охорони здоров'я та безпеки на робочому місці.

Важливо оцінити, чи є в компанії такі соціальні програми, наскільки вони актуальні для потреб працівників та чи відповідають вони сучасним стандартам турботи про персонал.

Щоб визначити, наскільки ефективними є нормативні документи щодо мотивації, необхідно факторів [11, с. 21]:

1. Провести опитування серед працівників – наскільки вони знайомі з існуючими програмами мотивації та чи задоволені ними;
2. Здійснити порівняння з іншими підприємствами галузі – які мотиваційні підходи використовують конкуренти;
3. Оцінити відповідність документів сучасним вимогам ринку – чи враховуються новітні підходи до мотивації та зміни у законодавстві;
4. Переглянути актуальність політики мотивації – чи враховує вона потреби працівників різних категорій (молодих фахівців, досвідчених працівників, керівного складу).

Аналіз нормативних документів та політики мотивації є важливим етапом оцінки ефективності управління персоналом. Він дозволяє виявити прогалини в системі стимулювання, визначити рівень її прозорості та відповідності сучасним вимогам.

Якщо мотиваційні програми та правила заохочення персоналу чітко прописані, доступні та враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули, то працівники відчують справедливість та впевненість у своїй компанії. Це сприяє їхньому залученню до роботи, підвищенню продуктивності та зміцненню корпоративної культури.

Отже, ретельний аналіз нормативної бази дає змогу не лише оцінити поточний стан мотиваційної політики підприємства, але й визначити

можливості для її вдосконалення, що сприятиме покращенню роботи всього колективу.

Вивчення системи мотивації на підприємстві неможливе без безпосереднього спілкування з працівниками, адже саме вони є головними учасниками трудового процесу. Їхнє ставлення до умов праці, рівня оплати, корпоративної культури та можливостей кар'єрного розвитку безпосередньо впливає на продуктивність роботи та лояльність до компанії.

Опитування та анкетування дозволяє отримати об'єктивний зворотний зв'язок від персоналу, виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної політики та розробити ефективні заходи для її вдосконалення. Це дослідження не лише показує рівень задоволеності працівників, а й допомагає керівництву зрозуміти, які аспекти роботи компанії потребують найбільшої уваги.

Працівники, які відчують свою цінність у компанії, більш мотивовані, продуктивні та залучені до робочого процесу. Проте реальне уявлення керівництва про мотиваційні фактори може відрізнятись від того, що справді важливе для персоналу.

Проведення опитувань дає можливість дізнатися:

- наскільки працівники задоволені своєю роботою, зарплатою, умовами праці;
- чи відчують вони підтримку та визнання своїх досягнень з боку керівництва;
- які чинники найбільше мотивують їх залишатися в компанії або, навпаки, змушують замислюватися про зміну місця роботи;
- чи бачать вони можливості для професійного зростання та розвитку в межах компанії;
- чи справедливими вони вважають систему заохочень і винагород.

Отримані відповіді допоможуть не лише оцінити поточний стан мотиваційної системи, а й запобігти потенційним проблемам, які можуть спричинити зниження продуктивності або плинність кадрів.

Для отримання якісних даних можна використовувати різні методи опитування [11]:

1. Анкетування – найзручніший спосіб отримання великого обсягу інформації від персоналу. Анкети можуть бути анонімними, що дозволяє співробітникам висловити свою думку без страху репресій;
2. Індивідуальні інтерв'ю – глибші особисті розмови з працівниками допомагають детальніше зрозуміти їхні потреби та очікування;
3. Фокус-групи – збірні зустрічі невеликих груп працівників для відкритого обговорення питань мотивації та умов праці;
4. Онлайн-опитування – швидкий і зручний інструмент збору інформації, що дозволяє автоматизувати процес та аналізувати відповіді в цифровому форматі;
5. Зворотний зв'язок у форматі 360° – метод, коли працівники не лише оцінюють власну мотивацію, а й дають зворотний зв'язок щодо своїх керівників, колег та загального робочого середовища.

Залежно від масштабу дослідження та можливостей компанії, можна використовувати один або кілька методів одночасно.

Щоб процес збору інформації був максимально ефективним, необхідно враховувати такі рекомендації: забезпечити анонімність; формулювати питання просто і зрозуміло; уникати упереджених формулювань; використовувати баланс відкритих і закритих питань; робити опитування регулярними.

Опитування та анкетування працівників є одним із найефективніших інструментів оцінки мотиваційної системи підприємства. Вони дозволяють керівництву не лише отримати реальні відгуки від співробітників, а й виявити ключові аспекти, які потребують покращення.

Грамотно сплановане дослідження допоможе створити більш сприятливі умови праці, підвищити рівень задоволеності персоналу, зміцнити корпоративну культуру та підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Залучення працівників до процесу оцінки мотивації не лише покращує внутрішню комунікацію, а й створює атмосферу відкритості та довіри, що є запорукою стабільного розвитку компанії.

Ефективність мотиваційної системи підприємства безпосередньо впливає на продуктивність праці та рівень плинності кадрів. Якщо працівники зацікавлені у своїй роботі, вони працюють ефективніше, проявляють ініціативу та залишаються в компанії на довготривалий період. Натомість низька продуктивність та високий рівень звільнень можуть свідчити про серйозні проблеми в системі стимулювання та управління персоналом.

Аналіз цих показників допомагає виявити, чи є у працівників достатня мотивація для якісного виконання своїх обов'язків, наскільки вони залучені у корпоративну культуру компанії та чи існують внутрішні проблеми, що можуть призводити до втрати цінних кадрів.

Продуктивність праці – це один із ключових показників ефективності роботи підприємства. Вона показує, наскільки раціонально використовується робочий час та наскільки мотивовані працівники виконувати свої завдання на найвищому рівні.

Аналіз продуктивності праці дозволяє оцінити [17, с. 23]:

- рівень виконання поставлених завдань;
- кількість працівників, які систематично перевиконують або не виконують свої обов'язки;
- якість роботи персоналу;
- вплив мотиваційних стимулів на продуктивність.

Якщо продуктивність праці низька, це може вказувати на проблеми, пов'язані з недостатньою мотивацією, несправедливістю в системі винагород або відсутністю чітких критеріїв оцінки роботи персоналу.

Плинність кадрів – це показник, що відображає частоту звільнень працівників протягом певного періоду. Високий рівень плинності є серйозним сигналом для керівництва, оскільки він може свідчити про:

- незадоволеність умовами праці;

- низький рівень мотивації та залученості персоналу;
- відсутність можливостей для кар'єрного розвитку;
- конфлікти всередині колективу або проблеми у стилі управління керівництва.

Висока плинність кадрів тягне за собою значні витрати для компанії, оскільки кожне звільнення вимагає пошуку, адаптації та навчання нового працівника. Окрім цього, велика кількість звільнень створює нестабільність у колективі, що негативно впливає на ефективність роботи команди.

Під час аналізу плинності кадрів важливо враховувати [20, с. 141]:

- кількість звільнень за певний період ;
- основні причини звільнення;
- які групи працівників найбільше схильні до звільнення;
- чи спостерігається масове звільнення працівників у певні періоди.

Якщо аналіз показує, що підприємство регулярно втрачає кваліфікованих працівників, це означає, що існує необхідність у перегляді мотиваційної політики, покращенні умов праці або впровадженні додаткових заходів для утримання персоналу.

Дисципліна працівників є важливим аспектом продуктивної роботи підприємства. Високий рівень запізнень, прогулів, недотримання корпоративних правил може свідчити про низьку мотивацію персоналу, невдоволення умовами праці або слабкий контроль з боку керівництва.

До основних показників дисципліни відносяться [25, с. 146]:

- кількість запізнень;
- частота прогулів та незапланованих невиходів на роботу;
- дотримання внутрішніх корпоративних норм.

Якщо рівень дисципліни в колективі низький, керівництву варто переглянути систему мотивації, вдосконалити механізми контролю або впровадити додаткові стимули для підвищення відповідальності працівників.

Одним із найкращих показників ефективності мотиваційної політики є рівень участі працівників у корпоративному житті. Залученість працівників

означає, що вони не лише виконують свої основні обов'язки, а й беруть активну участь у житті компанії, пропонують нові ідеї, відвідують внутрішні заходи та долучаються до спільних ініціатив.

Високий рівень залученості працівників свідчить про те, що вони відчують себе частиною компанії та зацікавлені у її розвитку. Для оцінки цього показника можна враховувати [26, с. 116]:

- участь у корпоративних подіях та навчальних програмах;
- ініціативність у пропонуванні покращень для компанії;
- рівень взаємодії між співробітниками та керівництвом.

Якщо працівники не виявляють бажання брати участь у житті компанії, це може свідчити про низьку мотивацію, відсутність командного духу або проблеми у корпоративній культурі.

Аналіз продуктивності праці та плинності кадрів є важливим інструментом оцінки ефективності мотиваційної системи підприємства. Якщо працівники демонструють високу продуктивність, активно залучені у корпоративні процеси та рідко залишають компанію, це свідчить про успішну систему мотивації.

Натомість, якщо продуктивність праці низька, показники звільнень зростають, а працівники демонструють низький рівень дисципліни, необхідно переглянути мотиваційну політику, покращити умови праці, впровадити ефективні механізми заохочення та створити можливості для кар'єрного розвитку персоналу.

Ретельний аналіз цих аспектів дозволяє керівництву не лише виявити проблеми, а й вчасно впровадити заходи, які допоможуть підвищити ефективність роботи компанії та зберегти найцінніші кадри.

Застосування таких методів дозволяє отримати об'єктивні показники, які можуть стати основою для прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика організації

Підприємство ТОВ «МК БЕТОН» успішно функціонує на ринку будівельних матеріалів Тернопільщини з 2020 року. Його основна спеціалізація – виготовлення та постачання бетонної і залізобетонної продукції, яка використовується як у спорудженні багатоквартирних житлових будинків, так і в індивідуальному будівництві. Компанія має власний автопарк, а також співпрацює з орендованою технікою, що дозволяє здійснювати доставку замовлень у різних обсягах відповідно до потреб клієнтів [45].

Організація зарекомендувала себе як надійний постачальник, який дотримується високих стандартів виробництва. Кожна партія продукції проходить контроль якості, про що свідчать видані на неї сертифікати та паспорти, що підтверджують її відповідність чинним технічним вимогам. Замовникам надаються професійні консультації, гарантуються точні розрахунки, своєчасна доставка та висока якість товару.

Бетон як будівельний матеріал має широкий спектр застосування – від зведення житлових і промислових споруд до будівництва транспортної інфраструктури: доріг, мостів, тунелів, фундаментів та підлог. ТОВ «МК БЕТОН» наголошує на універсальності своєї продукції та її важливості у сучасному будівництві.

Компанія займає провідні позиції серед виробників бетонної продукції в Тернопільській області та впевнено конкурує на європейському ринку. Ефективна маркетингова стратегія дала змогу створити розгалужену мережу дистрибуції та налагодити партнерство з великими гуртовими покупцями. Асортимент підприємства включає понад п'ять марок бетону та залізобетонних виробів, що дозволяє адаптуватися до змін попиту. Постійне вдосконалення виробничих процесів та розробка нових видів продукції забезпечують відповідність високим стандартам якості [45].

Успіх компанії забезпечує команда досвідчених фахівців, які використовують сучасні технології провідних світових брендів. Завдяки цьому ТОВ «МК БЕТОН» гарантує стабільно високу якість своєї продукції. Логістика підприємства дозволяє здійснювати ефективну доставку замовлень, а якість підтверджена численними сертифікатами та галузевими відзнаками. Компанія активно презентує свою продукцію на виставках, пропонуючи широкий вибір товарів для задоволення потреб як гуртових, так і роздрібних клієнтів.

ТОВ «МК БЕТОН» є одним із провідних виробничих підприємств на території Тернопе одним із провідних виробничих підприємств Тернопільської області, яке діє на рівні європейських стандартів. Завдяки ефективно реалізованій стратегії просування на ринок, компанії успішно сформують власну комерційну діяльність та вибудовують стабільні мережеві партнерські стосунки з великими гуртами споживачів. Асортимент продукції підприємства включає понад п'ять марок бетону та різноманітні бетонні вироби, які виготовлені в широкому спектрі будівельних проектів [45].

Компанія важливо стежити за тенденціями ринку та потребами споживачів, оперативно впроваджуючи вдосконалення в технологічні процеси виробництва. Постійна розробка нових видів продукції дозволяє задовольнити зростаючі вимоги клієнтів щодо якості, надійності та функціональності.

Основу стабільного розвитку підприємства становить добре організована командна робота, використання інноваційного обладнання провідних світових виробників, а також високий рівень кваліфікації працівників. Це забезпечує створення конкретної продукції, що відзначається міцністю, довговічністю та відповідністю технічним стандартам.

Доставка товарів здійснюється із збереженням логістичних вимог та із застосуванням механізмів перевірки, що гарантує збереження якості під час транспортування. Якість продукції підтверджується відповідними сертифікатами, дипломами та іншими офіційними відзнаками.

Щороку компанія активно презентує свої вироби на галузевих виставках, де представлені покупці – як роздрібні, так і гуртові – мають можливість

ознайомитися з асортиментом і залишити власні побажання щодо особливостей виготовлення або доставки продукції. Така взаємодія з клієнтами дозволяє підприємству зберігати гнучкість і оперативно реагувати на потреби ринку.

З метою глибшого розуміння ефективності управління персоналом на ТОВ «МК БЕТОН» проведено аналіз чисельності та структури працівників підприємства в динаміці за період з 2023 по 2024 рік. (табл. 2.1). Такий підхід дозволяє визначити основні тенденції у формуванні кадрового складу та оцінити зміни, що відбулися в межах організаційної структури.

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу працівників ТОВ «МК БЕТОН» за різними категоріями персоналу впродовж 2022–2024 рр.*

Показники	Значення показника, осіб			+/- осіб	Темп приросту, %
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2022
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	60	51	44	-16	-26,7
Керівники	5	6	5	–	–
Робітники	47	38	32	-15	-31,9
Технічні службовці	8	7	7	-1	-12,5

* Складено автором за даними [45]

Під час аналізу персоналу було поділено на три основні категорії, відповідно до характеру виконуваних функцій (рис. 2.1):

- до груп робітників увійшли працівники, які одночасно задіяні у виробничих процесах. Це зокрема води, які забезпечують транспортування готової продукції, а також інші робітники, що вивчають фізичну або технічну працю на різних етапах виготовлення бетонних виробів.
- керівний склад охоплює працівників, які приймають управлінські рішення та контроль функціонування підприємства. до цієї групи віднесено директора, комерційного директора, головного бухгалтера, завідувача складом, а також інших спеціалістів, які займаються плануванням, координацією та аналізом діяльності компанії.

- технічні службовці, серед них – секретарі, бухгалтер-касира, дизайнери, оператори комп'ютерного обладнання та інші спеціалісти технічного профілю.

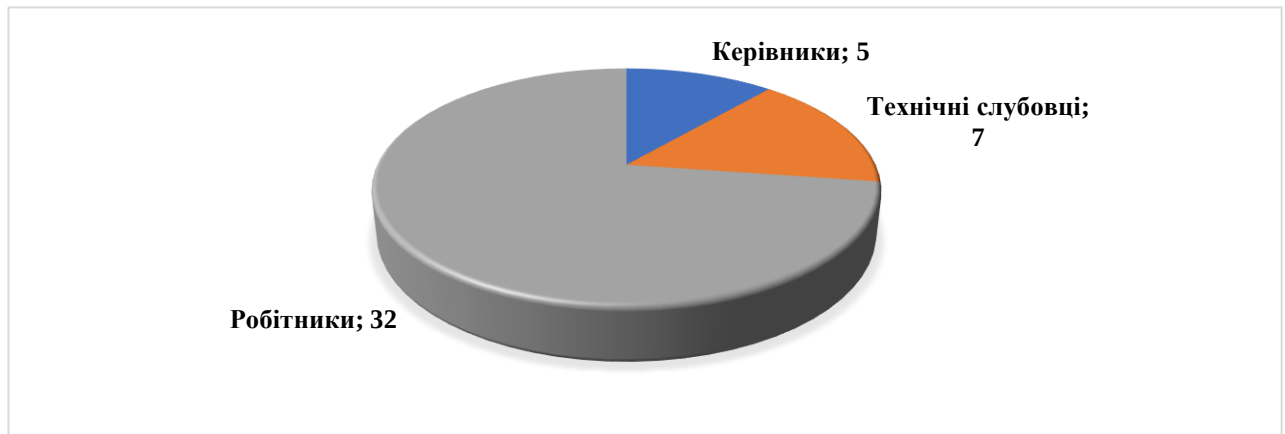


Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «МК БЕТОН», 2024 р.*

* Складено автором за даними [45]

Такий розподіл дозволяє комплексно оцінити кадрову політику підприємства, з'ясувати динаміку змін у кожній категорії персоналу та виявити, максимально ефективно сформована структура відповідає потребам підприємства в контексті зростання виробництва, розширення географії постачання та впровадження нових технологій.

Впродовж даного періоду спостерігається зменшення загальної середньооблікової чисельності працівників. У 2022 році на підприємстві працювало 60 осіб, тоді як у 2024 році – лише 44, що на 16 працівників менше. Це становить скорочення на 26,7%. Така тенденція може свідчити як про оптимізацію виробничих процесів, так і про можливі проблеми з плинністю кадрів через військовий стан та мобілізації населення на військову службу.

Чисельність керівного складу залишається стабільною. У 2022 році в компанії працювало 5 керівників, у 2023 – 6, а у 2024 знову 5. Коливання у межах однієї особи не мають суттєвого впливу на загальну структуру персоналу. Це свідчить про відносну стабільність управлінської ланки, що важливо для стратегічного керування компанією.

Найбільше скорочення відбулося серед робітників. Їхня чисельність зменшилася з 47 у 2022 році до 32 у 2024 році, тобто на 15 осіб, що складає зниження на 31,9%. Така динаміка може бути наслідком військового стану та мобілізації населення на військову службу. автоматизації виробничих процесів, зниження обсягів замовлень або труднощів у збереженні кваліфікованих кадрів у регіоні. Зменшення кількості робітників може вплинути на темпи виконання виробничих планів або змусити керівництво підвищити ефективність праці кожного працівника.

Кількість технічних службовців незначно скоротилася – з 8 осіб у 2022 році до 7 осіб у 2024, що становить зменшення на 1 працівника або 12,5%. Така зміна не є критичною, але свідчить про загальну тенденцію до скорочення персоналу, що може бути частиною внутрішньої реорганізації підприємства або наслідком перерозподілу функціональних обов'язків.

Аналіз показує, що основне скорочення чисельності персоналу припадає на робітничу категорію, що може негативно впливати на виробничі потужності підприємства. У той же час стабільна чисельність керівників і незначне скорочення технічного персоналу дозволяють припустити, що компанія зберігає управлінську спроможність, однак потребує перегляду політики щодо робітничих кадрів.

Доцільно проаналізувати причини зменшення чисельності працівників (плинність кадрів, скорочення виробництва, автоматизація) та розглянути можливості збереження та підвищення ефективності робочої сили, зокрема через модернізацію виробництва, навчання персоналу або підвищення мотивації.

У 2022 році працівники з середньою освітою категорія становила 12 осіб, або 20% від загальної чисельності (табл. 2.2). У 2024 році кількість працівників із середньою освітою зменшилася до 8 осіб, а їх питома вага знизилась до 18,2%.

Хоча зменшення чисельності не є критичним (мінус 4 особи за три роки), відносна частка працівників із базовою освітою поступово скорочується, що

свідчить про прагнення підприємства до залучення більш кваліфікованих кадрів.

Працівники з середньою спеціальною освітою найбільша за чисельністю група у 2024 році – 16 осіб, що становить 36,4% від загальної чисельності. У 2022 році їх було 19 осіб (31,7%).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «МК БЕТОН» за рівнем освіти впродовж 2022-2024 рр.*

Освіта	Чисельність працівників, осіб			Питома вага, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Середня	12	10	8	20,0	19,6	18,2
Середня спеціальна	19	18	16	31,7	35,3	36,4
Середня технічна	15	12	10	25,0	23,5	22,7
Вища	14	11	10	23,3	23,3	22,7
Всього	60	51	44	100	100	100

* Складено автором за даними [45]

Попри незначне скорочення в абсолютних числах (на 3 особи), відносний показник цієї групи збільшився, що вказує на стабільність та важливість працівників зі спеціальною професійною підготовкою для виробничих потреб компанії. Це може свідчити про акцент на практичні навички та виробничу компетентність.

Кількість працівників з середньою технічною освітою зменшилася з 15 осіб (25%) у 2022 році до 10 осіб (22,7%) у 2024 році. Частка у структурі незначно зменшилася.

Зменшення частки цієї категорії є помірним, що може бути пов'язано з інтеграцією технічних функцій у інші ролі або зниженням потреби в окремих спеціальностях через автоматизацію процесів.

У 2022 році таких було 14 осіб (23,3%), а в 2024 – 10 осіб (22,7%). Тобто чисельність знизилася на 4 працівники, але питома вага залишилася майже незмінною.

Попри зменшення абсолютної кількості, частка працівників з вищою освітою стабільна, що може свідчити про цінність фахівців із глибокими знаннями у сфері управління, економіки, технологій чи будівництва.

Упродовж 2022–2024 років у ТОВ «МК БЕТОН» відбулося зменшення чисельності персоналу, однак це не супроводжувалося різким дисбалансом у структурі за рівнем освіти.

Найбільшу питому вагу у 2024 році мають працівники з середньою спеціальною освітою – понад третина штату (36,4%), що свідчить про важливість професійної підготовки для потреб підприємства. Працівники з вищою освітою зберігають стабільну частку в структурі персоналу, що говорить про орієнтацію на кваліфіковане управління та спеціалізовані знання.

Таким чином, компанія продовжує зберігати баланс між практичним досвідом та теоретичними знаннями персоналу, а зниження чисельності, ймовірно, є результатом оптимізації, а не зниження освітнього рівня кадрів.

Ось перефразований текст, який зберігає основний зміст, але уникає плагіату:

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «МК БЕТОН» свідчить про те, що підприємство активно працює над удосконаленням кадрової політики та прагне забезпечити умови для професійного зростання своїх співробітників. Одним із ключових принципів у сфері кадрового менеджменту є постійна підтримка розвитку персоналу та стимулювання підвищення їхньої кваліфікації.

На підприємстві реалізована чітко структурована система підбору, адаптації та оцінювання працівників. Кожен новий співробітник проходить спеціальну програму введення в посаду, в рамках якої знайомиться з організаційною структурою, основними цілями компанії та стратегічними напрямками її діяльності. Для удосконалення навичок персоналу регулярно

проводяться навчальні заходи: тренінги, семінари, майстер-класи, спрямовані на професійний розвиток.

Окрему увагу підприємство приділяє системі оцінки результатів діяльності персоналу. Вона дає змогу виявити ефективність роботи кожного співробітника, своєчасно вносити корективи в його діяльність, а також використовувати результати оцінювання при прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання та встановлення рівня оплати праці. У компанії також діє система соціального захисту, яка передбачає надання бонусів, пільг та інших переваг, що підвищують загальний рівень задоволеності працівників.

У цілому, можна відзначити, що система управління персоналом на підприємстві функціонує ефективно, сприяючи досягненню високої якості роботи та стратегічних цілей компанії. Разом з тим, аналіз виявляє й певні труднощі, які потребують уваги. Серед ключових проблем можна виділити дефіцит висококваліфікованих кадрів, низький рівень мотивації у частини працівників, а також потребу в оновленні підходів до оцінки результативності праці.

Крім цього, існує потреба в посиленні внутрішньої комунікації між підрозділами, що сприятиме кращій координації роботи та узгодженості в досягненні спільних цілей. Також доцільним є подальше вдосконалення навчальних програм, щоб адаптувати персонал до нових викликів ринку та запитів клієнтів.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні рекомендації щодо покращення кадрової політики підприємства:

- оптимізувати процес добору кадрів, запроваджуючи сучасні методики оцінювання професійних та особистісних якостей кандидатів;
- регулярно організовувати заходи з підвищення кваліфікації, що сприятимуть розвитку професійних компетенцій і забезпечать довготривалу ефективність роботи;

- запровадити багатокомпонентну систему мотивації, яка включатиме не лише матеріальні стимули, а й моральне заохочення, кар'єрні перспективи та створення позитивного робочого середовища;
- аналізувати потреби клієнтів і ринку для визначення оптимальної структури персоналу, його чисельності та спеціалізацій;
- впроваджувати цифрові інструменти та інноваційні технології в систему управління персоналом, що дозволить автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати й підвищити якість управлінських рішень.

Отже, ТОВ «МК БЕТОН» демонструє здатність до стратегічного мислення, гнучкості та інноваційного підходу в управлінні персоналом. Така кадрова політика є важливим чинником успіху підприємства та його стійкості на ринку в умовах зростаючої конкуренції.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в організації

Система мотивації персоналу на ТОВ «МК БЕТОН» є одним із важливих елементів управління трудовими ресурсами, що відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства, підвищенні продуктивності праці та зміцненні лояльності співробітників. Аналіз мотиваційного механізму, що функціонує на підприємстві, дозволяє зробити висновки про його ефективність, сильні та слабкі сторони, а також виявити напрями для вдосконалення.

На підприємстві застосовується комбінована система мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Основними інструментами матеріального заохочення є:

- стабільна заробітна плата,
- премії та бонуси,
- доплати за понаднормову роботу,
- винагороди за досягнення високих показників.

Формування розміру винагороди здійснюється з урахуванням таких чинників, як професійний досвід працівника, складність виконуваних завдань, ефективність та якість роботи. Таким чином, оплата праці має стимулюючий характер, що заохочує працівників до підвищення результативності.

Матеріальне стимулювання є одним із ключових компонентів системи мотивації працівників на ТОВ «МК БЕТОН», оскільки воно безпосередньо впливає на економічну зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів праці. Як свідчить аналіз внутрішніх механізмів стимулювання, підприємство намагається забезпечити справедливий та конкурентоспроможний рівень оплати праці, а також створити додаткові фінансові стимули, що підвищують лояльність працівників і стимулюють їх до активнішої участі у виробничому процесі.

Таблиця 2.3

Система стимулювання персоналу ТОВ «МК БЕТОН»*

Тип стимулювання	Елемент стимулювання	Опис заходу
Матеріальне	Заробітна плата	Оплата праці згідно тарифної сітки з урахуванням посади, кваліфікації, навантаження
	Преміювання	Винагороди за виконання/перевиконання планів, якість, ініціативність
	Бонуси та разові виплати	Разові виплати на свята, ювілеї, за ініціативу тощо
	Доплати за шкідливі умови	Надбавки за роботу у складних або небезпечних умовах
	Надбавки за стаж і сумлінність	Надбавки за тривалість роботи, відсутність порушень, наставництво
	Матеріальна допомога	Допомога у разі хвороби, втрати близьких тощо
	Фінансова участь у прибутках	Додаткові винагороди, пов'язані з прибутком підприємства
	Соціальні заохочення	Пільги, часткове покриття витрат на транспорт, харчування
Нематеріальне	Визнання досягнень	Подяки, грамоти, згадування на зборах, внутрішніх ресурсах
	Кар'єрне зростання	Можливість внутрішнього підвищення, кар'єрне планування
	Професійне навчання	Тренінги, семінари, стажування, участь у виставках
	Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до прийняття рішень та нових проєктів
	Психологічний клімат	Формування підтримуючої, доброзичливої атмосфери
	Гнучкі умови праці	Гнучкий графік, віддалена робота, адаптація робочого місця
	Корпоративна культура	Корпоративні події, командні активності, свята

* Складено автором самостійно

Основні елементи матеріального стимулювання:

1. Заробітна плата. Основним елементом матеріального стимулювання на підприємстві є базова заробітна плата, що визначається відповідно до посади, кваліфікації працівника, складності виконуваних робіт і виробничих навантажень. На підприємстві діє тарифна система, яка передбачає диференціацію посадових окладів залежно від категорії персоналу (робітники, технічні службовці, керівники);

2. Преміювання. Суттєвим доповненням до основної зарплати є система преміювання за результати роботи. Премії нараховуються за виконання та перевиконання планових показників, дотримання термінів, якість виконаних робіт та ініціативність працівників. Система преміювання має гнучкий характер і враховує як індивідуальні досягнення, так і результати роботи структурного підрозділу або всього підприємства;

3. Бонуси та разові виплати. Окрім щомісячних премій, передбачені разові грошові заохочення з нагоди професійних свят, ювілеїв, виходу на пенсію, завершення важливих проєктів. Також практикується виплата бонусів за ініціативи, що призвели до економії ресурсів або оптимізації процесів виробництва.

4. Доплати за особливі умови праці. Працівники, які виконують обов'язки у складних, шкідливих або небезпечних умовах, мають право на відповідні доплати та надбавки. Це мотивує працівників працювати на ділянках, що потребують більшої відповідальності чи професійних навичок;

5. Надбавки за стаж, професіоналізм, сумлінну працю. На підприємстві діє система довгострокових стимулів, які надаються працівникам, що демонструють стабільні результати впродовж тривалого часу. До таких належать:

- надбавки за тривалість роботи на підприємстві;
- винагороди за відсутність порушень трудової дисципліни;
- заохочення за участь у програмах наставництва.

6. Матеріальна допомога. У межах соціальної відповідальності підприємство надає одноразову матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях – при хворобі, втраті близьких, необхідності лікування тощо. Такий підхід формує позитивне ставлення до компанії та підсилює відчуття захищеності серед працівників;

7. Фінансова участь у прибутках підприємства. Хоча дана практика застосовується обмежено, окремі категорії працівників мають змогу отримати

винагороди, пов'язані з прибутковістю підприємства, що додатково заохочує до підвищення результативності та раціонального використання ресурсів.

Перевагами системи матеріального стимулювання на ТОВ «МК БЕТОН» є:

- прозорість та передбачуваність – працівники мають чітке уявлення про умови нарахування заробітної плати, премій та інших виплат;
- гнучкість – система дозволяє адаптувати мотиваційні інструменти до конкретної ситуації або завдання;
- індивідуальний підхід – можливість врахування особистих досягнень кожного працівника;
- поєднання коротко- і довгострокових стимулів – що мотивує як до щоденного якісного виконання обов'язків, так і до лояльності у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на загальну ефективність системи матеріального стимулювання, її можна зробити ще більш результативною за рахунок:

- розширення бонусної програми для високоефективних працівників;
- впровадження КРІ-системи (ключових показників ефективності) з чітко встановленими критеріями оцінювання;
- запровадження гнучкої системи нематеріальних винагород, що буде гармонійно поєднуватись із фінансовими стимулами;
- періодичного перегляду окладів із урахуванням інфляції та середньоринкових показників заробітної плати у галузі.

Матеріальна мотивація на ТОВ «МК БЕТОН» є важливою складовою загальної стратегії управління персоналом, яка сприяє зміцненню дисципліни, підвищенню продуктивності та формуванню позитивного ставлення працівників до компанії. Її подальший розвиток дозволить зміцнити кадрову стабільність і посилити конкурентні переваги підприємства.

У межах нематеріальної мотивації підприємство впроваджує заходи, спрямовані на покращення морального клімату в колективі, підвищення

професійної самореалізації та залучення співробітників до процесу управління. Зокрема, організовуються:

- внутрішні навчання, тренінги, майстер-класи,
- участь у виставках і професійних форумах,
- публічне визнання досягнень працівників,
- створення можливостей для кар'єрного росту.

Нематеріальне стимулювання посідає важливе місце в загальній системі управління персоналом на ТОВ «МК БЕТОН», оскільки воно забезпечує психологічну мотивацію працівників, формує відчуття значущості їхньої праці, зміцнює корпоративну культуру та підвищує загальний рівень задоволеності роботою. У сучасних умовах, коли матеріальні ресурси можуть бути обмеженими, саме нематеріальні інструменти відіграють критично важливу роль у утриманні та залученні кваліфікованих фахівців.

Ключові елементи нематеріальної мотивації на підприємстві:

1. Визнання досягнень та заохочення. ТОВ «МК БЕТОН» активно впроваджує систему публічного визнання результатів праці, що здійснюється у формі:

- подяк та почесних грамот;
- публічного згадування на загальних зборах або на внутрішніх інформаційних ресурсах (дошки пошани, корпоративний сайт, внутрішні чати);
- позитивних відгуків від керівництва, що фіксуються в особовій справі.

Це створює мотиваційний ефект підтримки, особливо для працівників, орієнтованих на досягнення та визнання.

2. Можливості кар'єрного зростання. Підприємство забезпечує прозору систему внутрішнього просування, яка дозволяє кожному співробітнику розраховувати на підвищення за результатами своєї роботи. Визначені кар'єрні траєкторії, що враховують як професійні навички, так і управлінський потенціал працівників.

3. Професійне навчання та розвиток. Велику увагу ТОВ «МК БЕТОН» приділяє неперервному навчанню персоналу. Працівники мають змогу проходити:

- внутрішні тренінги та семінари;
- професійні курси підвищення кваліфікації;
- участь у профільних конференціях, форумах, виставках;
- стажування або наставництво у більш досвідчених колег.

Це не лише підвищує рівень професійної компетентності, а й демонструє працівникам інтерес компанії до їхнього розвитку.

4. Участь у прийнятті рішень та проєктній діяльності. Важливою формою нематеріального стимулювання є залучення працівників до прийняття управлінських рішень на рівні структурних підрозділів або всього підприємства. Співробітники можуть висловлювати свої ідеї щодо покращення процесів, впливати на реалізацію нових проєктів і брати участь у внутрішніх ініціативах.

5. Формування позитивного морально-психологічного клімату. На підприємстві підтримується дружня, командна атмосфера, що базується на взаємоповазі, відкритому спілкуванні та підтримці один одного. Регулярно організовуються:

- неформальні зустрічі та корпоративні заходи;
- святкування важливих подій та досягнень;
- командні змагання, святкові акції, дні народження тощо.

6. Гнучкі умови праці. Незважаючи на виробничу специфіку, ТОВ «МК БЕТОН» поступово впроваджує елементи гнучкої організації праці для окремих категорій працівників. Серед них:

- адаптовані графіки роботи (особливо для офісного персоналу);
- можливість частково працювати віддалено (там, де це дозволяють функції);
- врахування індивідуальних потреб у робочому середовищі.

Перевагами нематеріального стимулювання на підприємстві є:

- підвищення лояльності та утримання ключових кадрів без значного фінансового навантаження на бюджет компанії.
- формування позитивного іміджу роботодавця, що підвищує привабливість компанії на ринку праці.
- активізація ініціативності та залученості персоналу, оскільки працівники почуваються важливою частиною організації.
- зменшення плинності кадрів і підвищення загального рівня задоволеності роботою.

Попри загалом позитивну практику, ефективність нематеріального стимулювання на ТОВ «МК БЕТОН» може бути підвищена шляхом:

- розширення програм наставництва та менторства;
- створення внутрішньої «академії розвитку» для всіх категорій персоналу;
- запровадження індивідуальних планів кар'єрного росту;
- регулярного опитування працівників щодо рівня задоволеності робочим середовищем і культурою компанії.

Нематеріальне стимулювання на ТОВ «МК БЕТОН» є важливим стратегічним інструментом, що забезпечує високий рівень залученості персоналу, сприяє формуванню позитивної організаційної культури та підтримує прагнення працівників до самореалізації й розвитку. У поєднанні з матеріальними заохоченнями воно створює збалансовану систему мотивації, яка відповідає сучасним вимогам ефективного управління персоналом.

Якщо потрібно – можу адаптувати текст під презентацію, звіт або розділ дипломної роботи.

Також на підприємстві діє система соціальних заохочень, яка включає надання пільг, допомоги в складних життєвих ситуаціях, часткове покриття витрат на транспорт або харчування, що є важливим фактором утримання персоналу.

Незважаючи на позитивні аспекти, аналіз виявив деякі проблемні моменти в мотиваційній системі. Зокрема, в останні роки на підприємстві спостерігається зниження чисельності персоналу, що може бути пов'язано з недостатнім рівнем мотивації окремих категорій працівників, особливо серед робітників. Крім того, система оцінки результатів праці не завжди дає змогу об'єктивно визначити внесок кожного співробітника, що може знижувати зацікавленість у досягненні високих результатів.

Також існує потреба у вдосконаленні внутрішньої комунікації: працівники не завжди мають змогу висловити свої ідеї або отримати зворотний зв'язок щодо своєї роботи. Це створює бар'єри для активного включення в корпоративне життя і може впливати на загальний рівень залученості.

Загалом, система мотивації на ТОВ «МК БЕТОН» є достатньо розвиненою та відповідає основним сучасним підходам до стимулювання персоналу. Вона включає комплекс заходів, які сприяють як фінансовому, так і професійному заохоченню працівників. Водночас підприємству доцільно посилити акценти на індивідуальний підхід до мотивації, впровадити ефективнішу систему оцінки праці, а також вдосконалити нематеріальні інструменти мотивації та внутрішні комунікації. Це дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу, зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільне зростання компанії у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мотивація працівників є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства. В умовах сучасної конкуренції, нестабільної економічної ситуації та змін у ринку праці, організації повинні формувати таку систему мотивації, яка не лише забезпечуватиме виконання виробничих завдань, а й сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів, їхній залученості та розвитку.

Аналіз практики мотивації персоналу на прикладі ТОВ «МК БЕТОН» дозволяє виокремити основні принципи та підходи, які доцільно використовувати при побудові ефективної системи мотивації в будь-якій організації.

У сучасних умовах функціонування підприємств мотивація працівників розглядається не просто як система заохочень, а як цілісна стратегія управління людськими ресурсами. Комплексний підхід до мотивації полягає у гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які враховують як базові потреби працівника, так і його прагнення до розвитку, самореалізації та соціальної значущості.

Таблиця 3.1

Компоненти ефективної системи мотивації*

Компонент	Зміст
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати
Нематеріальна мотивація	Визнання, розвиток, залучення до рішень, позитивний клімат
Прозорість та справедливість	Чіткі правила оцінювання, зрозуміла система винагород
Індивідуальний підхід	Урахування потреб, можливостей та цінностей працівників
Професійний розвиток	Навчання, кар'єрне зростання, наставництво
Відкрита комунікація	Зворотний зв'язок, командна робота, внутрішні комунікації
Гнучкість системи	Адаптація до змін, перегляд стимулів відповідно до ситуації

* Складено автором самостійно.

Працівники, які отримують лише заробітну плату, без додаткової підтримки, швидко втрачають інтерес до своєї діяльності. Натомість, коли до фінансових стимулів додається емоційна підтримка, професійне зростання, визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, це створює умови для формування довготривалої лояльності та високого рівня залученості персоналу.

На прикладі ТОВ «МК БЕТОН» можна простежити реалізацію саме такого — комплексного — підходу до мотивації персоналу. Система стимулювання, що функціонує на підприємстві, має багаторівневу структуру, яка охоплює різні аспекти трудової діяльності та забезпечує збалансоване задоволення потреб працівників [48, с. 312].

Таке поєднання дозволяє досягти балансу між зовнішніми та внутрішніми мотиваційними чинниками. Працівники не лише зацікавлені у результатах своєї діяльності з матеріальної точки зору, але й відчують свою цінність як частини команди, що позитивно впливає на їхню загальну задоволеність роботою та готовність до довготривалої співпраці.

Крім того, комплексний підхід забезпечує адаптивність мотиваційної системи до змін зовнішнього середовища. У періоди економічної нестабільності або кризових ситуацій нематеріальні стимули можуть стати критично важливими для утримання персоналу.

Застосування комплексного підходу до мотивації на ТОВ «МК БЕТОН» є ефективним інструментом підвищення продуктивності праці, формування стабільної команди та досягнення стратегічних цілей організації. Це підтверджує доцільність впровадження подібної моделі в інших підприємствах, що прагнуть забезпечити конкурентні переваги через якісне управління людським капіталом.

Однією з основ ефективної системи мотивації є прозорість та справедливість, які формують у працівників високий рівень довіри до роботодавця. Без чітких правил і зрозумілих критеріїв мотиваційна система втрачає свою силу, оскільки працівники не можуть оцінити, як саме їхня праця

винагороджується, що призводить до зниження залученості та зростання рівня незадоволеності.

Прозора мотиваційна система передбачає, що всі працівники компанії мають однаковий доступ до інформації щодо [46, с. 42]:

- умов нарахування заробітної плати;
- порядку отримання премій та бонусів;
- критеріїв оцінки результативності праці;
- умов і механізмів кар'єрного просування;
- можливостей професійного розвитку.

На практиці прозорість реалізується через формалізацію всіх елементів мотиваційної політики. Це можуть бути положення про оплату праці, внутрішні інструкції з оцінки ефективності працівників, відкриті рейтинги результативності або система регулярного зворотного зв'язку. Всі ці документи мають бути доступними для персоналу, зрозумілими у викладенні, а також рівно застосовуватися до всіх співробітників, незалежно від посади чи підрозділу.

На підприємстві проводяться періодичні співбесіди з працівниками, під час яких обговорюються результати роботи, очікування, рівень задоволеності, а також перспективи розвитку. Це сприяє відкритому діалогу та формуванню конструктивних відносин між керівництвом і персоналом.

Прозорість та справедливість є не лише етичною вимогою до роботодавця, а й дієвим інструментом підвищення мотивації. У сучасних організаціях ці принципи мають бути вбудовані в усі управлінські процеси, пов'язані з персоналом. Лише тоді система мотивації зможе виконувати свою ключову функцію — надихати працівників на досягнення цілей компанії, забезпечуючи при цьому атмосферу довіри, відкритості та взаємної поваги [49, с. 46].

Сучасні тенденції в управлінні персоналом свідчать про те, що універсальні підходи до мотивації поступово втрачають свою ефективність. Причина полягає в тому, що кожен працівник — це унікальна особистість з

власними потребами, цінностями, життєвими обставинами, професійними прагненнями та рівнем залученості. Саме тому індивідуалізація мотиваційного впливу стає важливим елементом побудови ефективної системи стимулювання персоналу.

Індивідуальний підхід у мотивації передбачає гнучке управління стимулюючими механізмами, які адаптуються до конкретної людини, а не навпаки.

Індивідуальний підхід до мотивації — це не просто інструмент персонального заохочення, а стратегічний крок до формування сильного, згуртованого і високопродуктивного колективу. Успішна реалізація цього підходу потребує від підприємства гнучкості, аналітичності та готовності до діалогу з працівниками. У випадку ТОВ «МК БЕТОН», початкові кроки у цьому напрямі вже демонструють позитивну динаміку, однак подальший розвиток персоналізованої мотиваційної політики дозволить підвищити ефективність управління персоналом на ще вищий рівень.

В умовах динамічного розвитку економіки, технологічних змін і посилення конкуренції, інтелектуальний та професійний потенціал персоналу стає одним із головних стратегічних ресурсів компанії. Тому успішні організації, які прагнуть досягти сталого розвитку, приділяють особливу увагу не лише залученню кваліфікованих працівників, але й постійному вдосконаленню їхніх знань, навичок та компетенцій.

Розвиток персоналу — це не витрати, а інвестиція, яка повертається у вигляді підвищення продуктивності, ініціативності, відповідальності та відданості працівників. Саме тому орієнтація на розвиток персоналу є важливим компонентом сучасної системи мотивації.

Орієнтація на розвиток персоналу є невіддільною складовою мотиваційної політики організації, яка дозволяє не лише покращити професійні якості працівників, а й формує у них відчуття значущості, впевненості в майбутньому та залученості до спільного успіху. У перспективі це сприяє

зміцненню позицій компанії на ринку, покращенню її репутації як роботодавця та створенню сильної корпоративної культури.

Однією з ключових умов ефективної системи мотивації є налагоджена внутрішня комунікація, яка забезпечує постійний двосторонній обмін інформацією між працівниками та керівництвом. Успішне функціонування будь-якої організації залежить не лише від технічних і фінансових ресурсів, а й від того, наскільки ефективно та відкрито комунікують між собою усі рівні персоналу.

У структурі мотивації комунікації відіграють особливу роль, оскільки саме через них передається [50, с. 51]:

- інформація про очікування компанії від працівника;
- роз'яснення критеріїв оцінювання;
- похвала або зауваження щодо виконання обов'язків;
- можливості для покращення особистих результатів.

Без постійного зворотного зв'язку працівник не розуміє, наскільки ефективною є його діяльність, не бачить перспектив і не відчуває, що його праця цінується. Це може призвести до втрати мотивації, зниження ініціативності та навіть до внутрішнього конфлікту.

На підприємстві ТОВ «МК БЕТОН» практикується досить ефективна система внутрішньої комунікації, яка охоплює [41, с. 13]:

- регулярні внутрішні зустрічі з керівництвом, на яких обговорюються поточні завдання та досягаються домовленості щодо майбутніх дій;
- впровадження елементів горизонтального управління, де ініціативи від співробітників підтримуються і розглядаються;
- неформальні комунікаційні канали, включаючи внутрішні месенджери, які забезпечують швидкий обмін інформацією між відділами;
- організацію зборів зворотного зв'язку після реалізації великих проєктів або важливих змін, щоб оцінити, що вдалося, а що варто вдосконалити.

Практика показує, що працівники, які мають можливість висловлювати власну думку, отримувати конструктивну оцінку своєї роботи та брати участь у внутрішніх процесах, відчують свою значущість і відповідальність за спільний результат.

Відкрита комунікація — це не лише «атмосфера» в колективі, а стратегічний ресурс управління, який безпосередньо впливає на рівень мотивації, залученості та ефективності працівників. Успішні компанії, такі як ТОВ «МК БЕТОН», демонструють, що налагоджений комунікаційний процес дозволяє створити сприятливий робочий клімат, де кожен працівник відчуває свою важливість, має можливість розвиватися та впливати на спільний результат.

Система мотивації не може бути сталою та раз і назавжди встановленою. В умовах динамічного розвитку економіки, технологічних змін, непередбачуваних зовнішніх викликів (як-от воєнні дії, кризи, пандемії), а також зміни внутрішніх цілей та стратегій підприємства, мотиваційна система має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на постійне оновлення.

Гнучкість означає, що система здатна реагувати на індивідуальні, ситуаційні та організаційні зміни, при цьому не втрачаючи своєї ефективності. Адаптивність, своєю чергою, передбачає відкритість до нових форм стимулювання, готовність переглядати підходи до управління персоналом залежно від змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Ключові аспекти гнучкої мотиваційної системи [37, с. 68]:

1. Реакція на економічну ситуацію. Підприємство повинно мати можливість коригувати рівень винагород відповідно до фінансових можливостей, при цьому зберігаючи основні стимули для ключових працівників. Наприклад, під час кризових періодів можливе тимчасове посилення нематеріального стимулювання або запровадження альтернативних форм заохочення (гнучкий графік, додаткові вихідні, навчання тощо);

2. Адаптація до потреб персоналу. Різні категорії працівників мають різні очікування. Молодь більше зацікавлена у навчанні та кар'єрному

зростанні, а досвідчені працівники — у стабільності, соціальних гарантіях та визнанні. Гнучка мотиваційна система враховує життєвий цикл працівника, пропонуючи індивідуалізовані стимули;

3. Оновлення політик відповідно до змін у стратегії. У разі зміни пріоритетів компанії (наприклад, перехід на нові види продукції, вихід на нові ринки), система мотивації має бути перебудована так, щоб стимулювати працівників підтримувати нові цілі. Це можуть бути зміни у критеріях оцінювання ефективності, в системі бонусів або у внутрішній культурі;

4. Впровадження нових технологій у мотивації. Гнучка система передбачає використання цифрових інструментів: електронні системи оцінки, онлайн-опитування, внутрішні платформи визнання, застосунки для обліку досягнень тощо;

5. Перегляд і модернізація мотиваційних інструментів. Компанія повинна регулярно (не рідше одного разу на рік) проводити аудит ефективності чинної системи мотивації, виявляти її сильні та слабкі сторони, збирати зворотний зв'язок від працівників і вносити відповідні зміни.

Крім того, в умовах регіональної нестабільності компанія адаптувала свою роботу до нових реалій, не знижуючи уваги до мотиваційної підтримки персоналу, що дозволило зберегти кадрову стабільність.

Гнучкість і адаптивність — це ознаки зрілої та стратегічно орієнтованої системи мотивації. Компанії, які вміють своєчасно переглядати підходи до стимулювання, враховувати індивідуальні потреби та реагувати на зміни середовища, здатні зберігати ефективну роботу колективу навіть у складних умовах. Для ТОВ «МК БЕТОН» розвиток гнучкої системи мотивації є важливим фактором підтримки конкурентоспроможності та кадрової стабільності в довгостроковій перспективі.

Формування ефективної системи мотивації персоналу є багатоаспектним процесом, що потребує комплексного, системного підходу та врахування індивідуальних особливостей працівників. Досвід ТОВ «МК БЕТОН» свідчить

про ефективність поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також про важливість прозорості, зворотного зв'язку та розвитку працівників.

ВИСНОВКИ

Мотивація є однією з ключових функцій управління персоналом і забезпечує залучення працівників до досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Вона формується під впливом як внутрішніх чинників — потреб, цінностей, інтересів, — так і зовнішніх — стимулів, умов праці, визнання. Ефективне мотивування працівників передбачає глибоке розуміння їхніх потреб і застосування відповідних стимулів, які мають для них цінність. У науці управління сформовано низку теорій мотивації — змістовних і процесуальних, які пояснюють різні механізми формування трудової поведінки.

Практика доводить, що гнучка система мотивації, адаптована до індивідуальних особливостей персоналу, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Важливою умовою ефективної мотивації є прозора система оцінки результатів праці та регулярний зворотний зв'язок. Керівник має виступати не лише як контролер, а як наставник і мотиватор, здатний підтримати професійний розвиток кожного співробітника.

Підприємство ТОВ «МК БЕТОН» демонструє стабільний розвиток на ринку будівельних матеріалів Тернопільської області, забезпечуючи виготовлення та постачання високоякісної бетонної продукції. Компанія успішно адаптується до ринкових умов завдяки власному транспорту, співпраці з орендованою технікою та чітко налагодженій логістиці. Надійність продукції підтверджується сертифікатами якості, а індивідуальний підхід до кожного замовника свідчить про орієнтацію компанії на високий рівень обслуговування.

ТОВ «МК БЕТОН» приділяє значну увагу вдосконаленню виробництва, застосовуючи інноваційне обладнання провідних виробників. Компанія не лише дотримується галузевих стандартів, а й постійно вдосконалює свої технології, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та потреби клієнтів. Широкий асортимент, який охоплює понад п'ять марок бетону, забезпечує гнучкість у реалізації будівельних проєктів різної складності.

Компанія активно бере участь у виставках, налагоджує взаємодію з гуртовими та роздрібними споживачами, що зміцнює її позиції на ринку.

Стратегія розвитку включає не лише інновації у виробництві, а й ефективну кадрову політику. Проведений аналіз персоналу свідчить про скорочення чисельності працівників, особливо серед робітничої категорії, що може бути викликано зовнішніми факторами, такими як воєнний стан, або внутрішніми — оптимізацією процесів.

Незважаючи на скорочення, структура управлінського персоналу залишається стабільною, а це є важливою умовою для підтримки ефективного управління. Позитивним є той факт, що зберігається баланс між працівниками з середньою спеціальною, технічною та вищою освітою, що свідчить про прагнення підприємства до якісного складу персоналу. Питома вага працівників з вищою освітою залишається майже незмінною, що підкреслює цінність кваліфікованих кадрів для досягнення стратегічних цілей.

У компанії впроваджено ефективну систему адаптації та оцінки працівників, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни в трудовому колективі. Разом із тим, є потреба у подальшому розвитку внутрішньої комунікації та модернізації системи мотивації, зокрема для робітничих професій, які найбільше постраждали від скорочення. Доцільно зосередитися на підвищенні лояльності та залученості персоналу шляхом навчання, можливостей кар'єрного росту та справедливого оцінювання.

Загалом ТОВ «МК БЕТОН» демонструє ознаки сильної виробничої та кадрової політики, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства на регіональному та європейському ринках. Водночас, для збереження динаміки зростання необхідно своєчасно реагувати на кадрові виклики, зберігаючи баланс між ефективністю, мотивацією та соціальною відповідальністю.

Система мотивації персоналу на ТОВ «МК БЕТОН» є комплексною та добре структурованою, що свідчить про високий рівень організації кадрової політики підприємства. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяє враховувати різноманітні потреби та очікування працівників. Матеріальне стимулювання охоплює заробітну плату, премії, бонуси, доплати за складні умови праці, надбавки за стаж, матеріальну

допомогу та навіть елементи фінансової участі у прибутках підприємства. Це забезпечує економічну зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності та сприяє підвищенню продуктивності.

Водночас компанія приділяє значну увагу нематеріальним аспектам мотивації, зокрема визнанню досягнень, можливостям кар'єрного зростання, професійному навчанню, участі у прийнятті рішень та створенню сприятливого морально-психологічного клімату. Завдяки цьому формується позитивна корпоративна культура, що зміцнює командний дух і лояльність персоналу. Працівники мають змогу реалізувати свій потенціал і брати участь у розвитку підприємства, що підвищує рівень їхньої залученості.

Дієвість мотиваційної системи підтверджується широким спектром стимулюючих інструментів, гнучкістю у підходах та наявністю соціальних заохочень, таких як пільги, допомога в складних життєвих ситуаціях і компенсація витрат. Разом з тим, аналіз виявив певні слабкі сторони, зокрема зниження чисельності персоналу, що може свідчити про потребу в посиленні мотивації окремих категорій працівників, особливо серед робітничого складу.

Серед проблем також вказано на недосконалість системи оцінювання результатів праці, яка не завжди дозволяє об'єктивно визначити внесок кожного працівника. Це може призводити до зниження зацікавленості у досягненні високих результатів. Крім того, внутрішня комунікація потребує покращення, адже відсутність регулярного зворотного зв'язку та обмеженість у поданні ініціатив з боку працівників знижують їхню активну участь у житті підприємства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що мотиваційна система ТОВ «МК БЕТОН» відповідає сучасним вимогам ефективного управління персоналом, однак має потенціал для подальшого вдосконалення.

Основними напрямками удосконалення системи стимулювання працівників ТОВ «МК БЕТОН» є наступні:

- впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) для всіх категорій працівників з чіткими критеріями оцінки результативності. Це

дозволить об'єктивно вимірювати внесок кожного співробітника та справедливо визначати розміри премій і бонусів;

- розширення програми нематеріального стимулювання;
- актуалізувати систему оплати праці з урахуванням інфляції та середньоринкових заробітних плат у галузі. Це допоможе підвищити рівень задоволеності та зменшити плинність кадрів;
- посилити внутрішню комунікацію шляхом регулярних командних зборів, зборів зворотного зв'язку, опитувань щодо умов праці та мотивації, а також впровадження анонімних скриньок пропозицій;
- диференціювати мотиваційні підходи залежно від категорії працівників;
- регулярно аналізувати ефективність мотиваційної системи на основі показників продуктивності, плинності кадрів і задоволеності працівників;
- активізувати корпоративну культуру – організовувати тимбіндинги, святкові заходи, волонтерські ініціативи, що згуртовують колектив;
- проводити тренінги для управлінського складу щодо сучасних методів нематеріального мотивування та ефективної комунікації з підлеглими.