

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу у бізнесі

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 - Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування системи мотивації

на підприємствах будівельної сфери»

здобувача Грищенко Анни Володимирівни

Науковий керівник: Кравчук Оксана Іванівна,
к.е.н, доцент кафедри
соціоекономіки та управління
персоналом

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри:
доктор економічних
наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА

Інститут бізнес-освіти імені А.М. Поручника
(назва навчально-наукового інституту / факультету)

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом
(назва кафедри)

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу бізнес-організацій

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми

_____ А.М. Колот
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Грищенко Анні Володимирівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання заочної

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи *на тему*

«Формування системи мотивації на підприємствах будівельної сфери»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " __ " _____ 202_ р.

№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на даних ДПІ «Інформаційно-іміджевий центр

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації.

Розділ 2. Аналіз системи мотивації на прикладі ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Розділ 3. Розроблення системи нематеріальної мотивації для ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Об'єкт дослідження: є персонал та процес мотивації на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Предмет дослідження: є сукупність теоретико-методологічних підходів та засад формування та впровадження ефективної мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: є демонстрація ефективних інструментів та вдосконалення практичних рекомендацій щодо механізмів систем мотивації персоналу підприємств.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У **Розділі 1.** Систематизувати види та методи формування ефективної системи мотивації, а також узагальнити практичні особливості ефективної мотивації працівників.

У **Розділі 2.** Проаналізувати систему мотивації та оцінити її ефективність на прикладі підприємства.

У **Розділі 3.** Запропонувати систему нематеріальної мотивації для ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Завдання підготував науковий керівник:

_____ / Кравчук О. І.
 (дата) (підпис)
 (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

Грищенко А.В. _____ /
 (дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми плинності, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 74 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 19 таблиць, 11 рисунків. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 3 додатки..

Об'єктом є персонал та процес мотивації на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних підходів та засад формування та впровадження ефективної мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Метою магістерської роботи є демонстрація ефективних інструментів та вдосконалення практичних рекомендацій щодо механізмів систем мотивації персоналу підприємств.

Завдання магістерської роботи:

- розкрити зміст, визначити роль мотивації працівників у системі управління підприємством,
- продіагностувати мотиваційну систему на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»,
- дослідити проблеми в системі мотивації на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»,
- запропонувати заходи, щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»,
- аналіз актуальності впровадження запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: графічного аналізу, спостереження та збір та синтез інформації, експертне оцінювання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методологічних засад формування мотиваційної системи персоналу ТОВ «ПК Будівельна компанія». та адаптації до особливостей компанії.

Практичне значення дослідження Результат дослідження, є викладений в магістерській роботі, дозволяє зробити висновки: методи мотивації були розроблені, щоб допомогти працівникам підвищити ефективність роботи та самопожертву. Це позитивно впливає на продуктивність працівників і допомагає компанії вийти на високий рівень якості.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: ефективність, плинність, персонал, мотивація.

В і д г у к

про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені А. Поручника
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу в бізнесі»

Грищенко Анни Володимирівни

на тему: «Формування системи мотивації на підприємствах будівельної
сфери»

1. Актуальність теми: обумовлена рядом факторів, які впливають на сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі. Будівельна сфера є ключовою для економіки країни, впливаючи на інфраструктурний розвиток, житлове будівництво, комерційні проекти та інші сектори. В умовах постійних змін відбувається зростання конкуренції, і важливо мати ефективну систему мотивації для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Україна переживає складний геополітичний та економічний період. Війна, економічні обмеження, зміни в економічних показниках - всі ці фактори впливають на роботу підприємств будівельної галузі. В умовах невизначеності та ризику підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з попитом, змінами на ринку матеріалів, змінами законодавства тощо. Мотиваційна система може допомогти забезпечити стабільність та адаптацію до змін. Для досягнення конкурентних переваг підприємства повинні не лише надавати якісні послуги чи продукцію, але й мати ефективну систему мотивації, що дозволяє підтримувати високу продуктивність та задоволеність працівників. Формування системи мотивації сприяє розвитку кадрового потенціалу, підвищенню кваліфікації та росту професійних навичок працівників. Всі ці аргументи вказують на важливість дослідження та розробки системи мотивації на підприємствах будівельної сфери в Україні для забезпечення стійкого розвитку та успішної діяльності в умовах невизначеності та повоєнного відновлення. Саме тому об'єктивною є потреба критичного узагальнення теоретичних положень, аналізу практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо формування системи мотивації на підприємствах будівельної сфери.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: робота містить ґрунтовані дослідження, аналіз та оцінку сучасних практик та інноваційних методичних підходів формування системи мотивації персоналу. Окрім цього, детально критично проаналізовано можливості їх використання в українських підприємствах будівельної сфери. На базі такого аналізу для автора стало можливим розробити пропозиції щодо розроблення системи нематеріальної мотивації для ТОВ «Будівельна компанія ПК» та якісний проект заходів щодо її впровадження. Перевагою роботи є пропозиції щодо вдосконалення системи КРІ для працівників відділу з найвищим рівнем плинності кадрів.

3. Наявність самостійних розробок автора: розроблення системи КРІ для працівників відділу з найвищим рівнем плинності кадрів для ТОВ «Будівельна компанія ПК».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: зроблені автором висновки можуть стати теоретико-методичною основою для впровадження в діяльність будівельних компаній нових підходів до формування системи мотивації персоналу. Пропозиції щодо системи КРІ для працівників відділу з найвищим рівнем плинності кадрів можуть бути успішно імплементовані у практичну діяльність не тільки будівельних, але й інших організацій.

5. Наявність недоліків. Наявні окремі несуттєві недоліки в опрацюванні отриманих результатів, некоректності чи помилки у представленому аналізі. Не повністю висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми. Не обґрунтований вибір методик аналізу досліджуваних проблем та напрямів їх вирішення, які будуть застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах. Аналітична частина не базується на методичних підходах до аналізу предмета дослідження, які були розглянуті в 1-му розділі. Економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування не використано.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.С.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)



(підпис)

Кравчук О.І

(прізвище, ініціали)

"23" серпня 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну
магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Грищенко Анни Володимирівни

Тема Формування системи мотивації на підприємствах будівельної сфери

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Випускна кваліфікаційна робота Грищенко А.В. виконана на актуальну на сьогоднішній день тему, оскільки наразі недостатня мотивація, є таким фактором, що досить сильно впливає на результати роботи в компанії в цілому та заважає досягненню поставлених бізнес цілей компанії.

Якість проведеного дослідження. Роботу виконано на досить високому рівні. Не викликають заперечень якість викладу матеріалу, коректно сформульовані висновки та оформлення роботи, що відповідають чинним вимогам. Грищенко А.В. опрацьовано велику кількість наукової літератури, на високому теоретичному та методологічному рівні проведено дослідження проблеми мотивації. Випускна кваліфікаційна робота логічно структурована, написана у науковому стилі викладу.

У першому розділі дипломної роботи автором проведено досить докладний і кваліфікований аналіз теоретичних основ . Детально розкрито теоретико-методичні основи формування ефективної системи мотивації. Визначено основні завдання системи мотивації та практичні особливості ефективної мотивації працівників на сучасному підприємстві.

У другому розділі роботи проведено аналіз системи мотивації на прикладі ТОВ «Будівельна компанія ПК». Автором випускної кваліфікаційної роботи проведений аналіз та оцінювання структури персоналу на підприємстві.

У третьому розділі роботи представлена розроблена на впроваджену систему системи нематеріальної мотивації для ТОВ «Будівельна компанія ПК» та система КРІ для відділу з найвищим показником плинності кадрів в ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Дипломна робота виконана у відповідності до завдань та вимог з підготовки даного виду наукових робіт. Авторка показала достатній рівень підготовленості при здійсненні теоретичного аналізу заявленої проблематики, уміння аналізувати літературні джерела та застосовувати сучасні технології на практиці.

Зауваження. Суттєвих недоліків у дипломній роботі виявлено не було.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Висновки, зроблені в роботі, мають достатньо доказів і знайшли застосування в практичній діяльності. Випускна кваліфікаційна робота Грищенко А.В. виконана повністю у відповідності з вимогами, рекомендована до захисту і заслуговує оцінки високої оцінки.

Місце роботи та посада рецензента _____
Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

Підпис засвідчую _____

Директор ТОВ «Петрівський квартал»

(підпис, ПІБ)

(посада, підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ.....	6
1.1 Теоретичні основи формування системи мотивації.....	6
1.2 Основні завдання системи мотивації	21
1.3 Практичні особливості ефективною мотивації працівників на сучасному підприємстві	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ПК»	29
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Будівельна компанія ПК»	29
2.2 Аналіз та оцінювання структури персоналу на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»... ..	34
2.3 Системний підхід до вибору системи мотивації для ТОВ «Будівельна компанія ПК».....	41
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ПК».....	47
3.1 Розроблення системи нематеріальною мотивації для ТОВ «Будівельна компанія ПК».....	47
3.2 Впровадження системи нематеріальною мотивації.....	50
3.3 Розроблення системи КРІ для відділу з найвищим показником плинності кадрів в ТОВ «Будівельна компанія ПК».....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Необхідною передумовою існування та розвитку суспільства є праця як змістовна діяльність людини для забезпечення життєвих потреб. Складовою праці є мотивація на рівні агента (учасника) трудових відносин. Система мотивації характеризується набором взаємозалежних заходів, які спонукають окремих працівників або цілі колективи до досягнення цілей компанії (організації).

У сучасних умовах недостатня мотивація часто є обмежуючим фактором, який заважає компаніям реалізувати свій потенціал. На практиці це призводить до повного відчуження працівників від результатів діяльності компанії, зменшення соціальної активності працівників, знеособленості та лінії в загальній масі працівників. До кінця не вирішеним є питання мотивації праці. Оскільки мотивація, як психологічний механізм, однаково актуальна для всіх етапів економічного розвитку, вона виступає як одна з основних проблем на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивація означає заохочення працівників до успіху та досягнення успішних результатів плідну діяльність. Щоб успішно виконати процес мотивації важливо розуміти потреби людей та очікувану винагороду за здійснювану діяльність.

Це питання вивчається багатьма вченими: Колот А.М.[2], Цимбалюк С.О. [2,26], Герасименко О. О., Артеменко А. К., Азьмук Н. А., Бериславська А. В., Васильєва О. О., Завадяк Р. І., Горовий Д. А., Телишевська Л. І., Кіреєв Є. В. [], Жилін О. І., Сєвідова І. О., Кирніс Н., Лаврук О. В., Урманов Ф. Ш., Ковальчук Ю. А., Міценко Н. Г., Кошелупов І. Ф., Лисак В. Ю. та інші.

Що стосується зарубіжних дослідників то це: А. Маслоу, Д. Макгрегора. Практичні особливості досліджено в працях таких зарубіжних дослідників, як М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, Т. Р. Мітчелла.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є демонстрація ефективних інструментів та вдосконалення практичних рекомендацій щодо проектування механізмів систем мотивації персоналу підприємств.

Відповідно до поставлених цілей були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розкрити зміст, визначити роль мотивації працівників у системі управління підприємством,
- охарактеризувати науковий підхід до формування систем мотивації персоналу підприємства,
- продіагностувати мотиваційну систему на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»,
- дослідити проблеми в системі мотивації на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»,
- запропонувати заходи, щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»,
- аналіз актуальності впровадження запропонованих заходів,
- розрахувати ефективність механізму мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є персонал та процес мотивації на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Предметом дослідження є персонал підприємства ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Методи дослідження, які були використані:

У цьому дослідженні використовуються різні методи наукового дослідження. Аналіз, систематизація, класифікація та узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників і наукових публікацій дозволили продемонструвати теоретичні основи ефективності корпоративної мотивації праці. Для уточнення отриманих результатів дослідження використано методику графічного аналізу (створення таблиць, рисунків, графіків). Спостереження та збір фактів дали змогу проаналізувати показники ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Будівельна компанія ПК» та ефективності мотивації праці. Цей статистичний метод допоміг визначити фактори, що впливають на мотивацію ТОВ «Будівельна компанія ПК». За допомогою методу логічного аналізу та системного підходу нам вдалося матеріалізувати напрямки та заходи щодо

підвищення мотивації праці ТОВ «Будівельна компанія ПК».

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методологічних засад формування мотиваційної системи персоналу ТОВ «ПК Будівельна компанія». та адаптації до особливостей компанії.

Наукова апробація отриманих результатів. Результати проведених наукових досліджень було опубліковано в електронному Збірнику тез.

Інформаційною базою дослідження слугували дані ТОВ «Будівельна компанія ПК».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

1.1 Теоретичні основи формування системи мотивації

Мотивація — здатність людини задовольняти свої потреби (як матеріальні, так і духовні) за допомогою праці. Мотивація є мотивом здійснення тієї чи іншої діяльності і визначає спрямованість діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці [1].

Колот А.М., дає визначення мотивації як: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [2].

Мотивація створює умови для досягнення високої продуктивності праці та економічних результатів при мінімальних витратах. Мотивація базується на двох категоріях. Потреби - фізіологічні відчуття і винагороди - те, що людина вважає для себе цінним[3].

Довгань Л. Є. говорить, що мотивація - це стимул, який спонукає індивіда або групу людей діяти для досягнення цілей організації (проекту). Це набір сил, які спонукають людину брати участь у діяльності, докладаючи певних зусиль, певного рівня старанності та чесності, а також певного рівня наполегливості для досягнення певної мети[4].

Тому головним напрямком системи управління персоналом підприємства є мотивація працівників. Мотивація працівників впроваджується та враховується щодо процесів, які надихають персонал працювати. [5].

Оскільки мотивація проявляється у вигляді складних психологічних механізмів. Мотивація буває декількох видів: зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, стійка і нестійка, індивідуальна і групова та ін. [6].

Мотивація повинна відповідати потребам, інтересам і здібностям

працівника[7].

Під мотивацією в психології спочатку розумілася система факторів, що спонукають до тілесної активності і визначають спрямованість поведінки людини. До них належать потреби, мотивація, цілі, наміри, прагнення, інтереси тощо. По-друге, мотивація характерна для процесів, які на певному рівні стимулюють і підтримують поведінкову активність.

Формування мотиваційних систем відбувається в процесі соціалізації особистості під впливом соціокультурного середовища. Соціалізація та індивідуалізація починаються в ранньому дитинстві і тривають протягом таких процесів, як навчання, робота та професійний розвиток. Люди стикаються з ідеалами, сповідуваними суспільством, які не обов'язково збігаються з тим, що насправді працює в мікросоціальному середовищі. Ступінь їх засвоєння залежить від багатьох факторів.

Ступінь свободи вибору місця роботи та обсягу роботи, ступінь розвитку потреб, різноманітність благ і способів їх розподілу. Важливо враховувати етнічні чи національні моделі праці. Таким чином, у процесі формування мотиваційних механізмів закарбовуються соціальні цінності, норми, правила поведінки, виробляються специфічні ціннісні орієнтації та установки у сфері праці. Оплата праці працівників відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для відтворення праці, розвитку працівників і створенні гуманних умов життя[27].

Чим більше система заохочення враховує мотивацію працівника, групи або колективу, тим сильніше система заохочення буде працювати і тим ефективнішим буде заохочення[8].

Практика стимулювання в багатьох компаніях базується на певному почутті контролю над мотивацією працівників. Це почуття засноване на:

- видимі взаємовідносини працівників, виконання обов'язків і функцій.
- оцінювання результатів роботи кількісно та якісно;
- визнання різних заяв, зроблених працівниками щодо існуючих систем заохочення, особливо компенсації.

Виникнення мотиваційного менеджменту як окремої сфери діяльності

роботодавця стало результатом природної еволюції практик управління персоналом. Необхідність їх реалізації є нагальною потребою часу та умовою підтримки високої конкурентоспроможності [9].

Мотивація працівників – одна з найскладніших сфер діяльності керівників[9]., а вміння мотивувати підлеглих – ціле мистецтво. Компанії з менеджерами, які оволоділи цією технологією, зазвичай займають лідируючі позиції на ринку.

Для комплексного розуміння та аналізу мотивації доцільно звернутися до тлумачень науковців, що наведено у Таблиці 1.1

Мотивація працівників є основним напрямком системи управління персоналом на підприємстві. Працівникам потрібно мотивувати, для цього впроваджуються та враховуються процеси, які надихають персонал працювати.

Таблиця 1.1 Тлумачення поняття «мотивація»

Визначення	Автор, Джерело
Мотивація є важливою частиною управління людськими ресурсами. Без них працівники не можуть належним чином виконувати свою роботу, а компанії не можуть досягати своїх цілей. У більшості випадків за наявності правильної мотивації підлеглі можуть бути ефективними.	Онопрієнко. Д. О. [10].
Набір зовнішніх і внутрішніх сил, що мотивують діяльність, надає цій діяльності напрямок для досягнення індивідуальних і організаційних цілей.	Колот А. М., [2].
Мотивація є стимулом для людей, вона не тільки спонукає людей до продуктивної праці, але й розширює сферу діяльності компаній і підприємств, на яких вони працюють, створює нові види діяльності, підвищує конкурентоспроможність.	Сивицька І. Г., Синиченко А. В. [9].

Джерело: розроблено автором на основі [2], [9], [10].

Поняття «мотивація» має на меті цілеспрямовану поведінку досягнення

бажаних цілей та результатів діяльності підприємства, що бере початок із джерел в/за межами особистості. Сформовано напрями цілепокладання у сфері мотивації праці[29].

Підводячи підсумки мотивація — це можливість людини втамувати свої потреби (як матеріальні, так і духовні) за допомогою праці. Мотивація є мотивом здійснення тієї чи іншої діяльності і визначає спрямованість діяльності людини. Як один із методів підвищення продуктивності праці використовується мотивація.

Винагорода сприймається працівниками, а також як компенсація за час, енергію, фізичні та розумові зусилля, особливо інтелектуальні здібності, які вони витрачають на досягнення результатів роботи, необхідних компанії та досягнення цілей компанії. Слід зазначити, Як доказ цінності для компанії[28].

Для забезпечення ефективності системи управління персоналом проекту потрібна ефективна мотиваційна модель[11].

Існують три основні типи стимулювання: матеріальні, нематеріальні, виробничі необхідні[25].

Існують різні теорії мотивації, засновані на задоволенні бажань і спонуканні людей до дій.

Дві найпопулярніші теорії мотивації:

Змістовні (теорія А. Маслоу, теорія потреб Д. Макклелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга) і процедурні (У. Врум, теорія справедливості, комплексна модель Портера-Лоулера). Теорія змісту визначає потреби індивідуальних форм і стабілізує їх поведінку.

Найбільш відомою і найчастіше цитованою є модель А. Маслоу, розроблена в 1940-х роках. Абрахам Маслоу вважав, що «існує п'ять основних категорій потреб, розташованих у строгому ієрархічному порядку».

Базова (фізіологічна): потреба в безпеці та довірі в майбутньому; Соціальні потреби - належність і соціальна взаємодія; особисті потреби; потреба в самореалізації. Згідно з цією моделлю потреби нижчого рівня повинні бути задоволені до задоволення потреб вищого рівня. Потреби

перших чотирьох рівнів можуть бути задоволені, але потреби самоактуалізації не можуть бути повністю задоволені. Це незадоволення є результатом нереалізованого потенціалу людського розуму, який має здатність нескінченно розвиватися і творити. А використання моделі Маслоу, наведено на Рисунку 1.1 передбачає визначення активних потреб працівників і розробку системи мотивації у відповідь на зміну потреб.



Рисунок 1.1 Піраміда Маслоу

Джерело: на основі. [3,15]

Теорія потреб Д. Макклелланда, згідно з цією теорією, на поведінку людини впливають деякі основні потреби.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга поділяє чинники, що впливають на трудову мотивацію, на дві категорії. До першої групи належать так звані гігієнічні чинники, пов'язані із зовнішніми умовами - політика фірми та її керівництва, умови праці, доходи, стосунки з колегами та начальством, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Фактори другої групи включають мотиваційні чинники, пов'язані з характером і характером роботи - успіх, заохочення, визнання та усвідомлення результатів роботи, високий рівень відповідальності та можливості професійного розвитку. Відсутність гігієнічних факторів дає можливість ймовірності призвести до незадоволеності роботою, але це також може бути мотивацією. Сучасна практика українських компаній показує тенденцію до змін у системі мотивації персоналу[12].

Мотивація до роботи має на меті спонукати людей бути більш відданими, краще виконувати свою роботу та відповідальніше ставитися до своїх обов'язків[18].

Теорія мотиваційного процесу розглядає поведінку людини як функцію її сприйняття та очікувань. Ці теорії не заперечують існування бажання, але вони пояснюють саму поведінку.

Теорія очікування У. Врума передбачає існування раціональної ініціації мотивації працівників і вказує на те, що рівень винагороди повинен регулюватися відповідно до потреб працівника та його зусиль. Теорія очікування стверджує, що в усіх діях люди оцінюють ймовірність досягнення мети та необхідні зусилля[17]. Працівники завжди очікують, що обрані ними дії приведуть до задоволення їхніх потреб. Якщо для нього важливий результат, він зробить все для його досягнення.

Теорія справедливості. Ця теорія стверджує, що люди суб'єктивно оцінюють справедливість винагород, які вони отримують, і пов'язують суму винагороди з витраченими зусиллями. «Справедливість» співвідношення витрат і доходу також оцінюється відносно людей з аналогічним становищем. Якщо працівники вважають винагороду несправедливою, це призводить до психологічних проблем[19]. Це можна виправити підвищенням зарплат або скороченням витрат на оплату праці. Поки заробітна плата сприйматиметься як несправедлива, якість і ефективність роботи будуть страждати. У рамках цієї моделі слід пояснити працівникам, що винагорода залежить від якості та продуктивності.

Теорія поколінь перші згадки про покоління зустрічаються вже в працях філософа Платона. XVII-XVIII ст. Італійський філософ Дж. Віко стверджував, що історія — це чергування поколінь, пов'язаних єдністю законів розуму та зростанням раціонального знання.

Засновником був американський вчений Н. Хоув і В. Штраус, вони запропонували в 1991 р. розподіл на такі покоління:

- мовчазне покоління (1923-1945 рр.): відданість, дотримання законів і порядку, жертівність, підпорядкування, терпіння;

- покоління "бумерів" (1945-1965 рр.): оптимізм, орієнтація на команду, здоров'я, робота, трудоголізм, статус та винагорода;
- покоління X-летять (1965-1984 рр.); вибір, інформованість, зміна, професіоналізм, навчання все життя, пошук емоцій, прагматизм, віра в себе, рівноправність;
- покоління Y-next, millenium, (1984- 2000 рр.); оптимізм, зміни, орієнтація на результат, мораль;
- покоління Z (2003-2013 рр.) "діти індиго"

Звичайно, система мотивації компанії повинна бути єдиною і структурованою незалежно від віку та цінностей[48]. Це стало можливим завдяки мотиваційній системі «кафетерій», яка є правом працівників обирати бонуси та соціальні програми, які найкраще відповідають їхнім потребам і цінностям. Зверніть увагу, що є групи цінностей, які об'єднують усі покоління.

Адекватний баланс між роботою та особистим життям, привабливе робоче місце, включаючи аспекти фізичного та соціального захисту, відсутність домагань на робочому місці, високий рівень соціальної відповідальності з боку роботодавців.

Пропоную розглянути ще один підхід: **Well-being**. Добробут (**Well-being**) працівників є частиною загальної корпоративної культури, і сучасні процвітаючі компанії не можуть існувати без нього.

Все почалося з так званих «фітнес-програм» у США – послуг для оздоровлення. Тенденція, принесена в європейські компанії зі Сполучених Штатів у 1970-х роках, поступово перетворилася на більш загальний рух «велнес», який також торкався питання фізичної активності. А в 1989 році Сполучені Штати також заснували національний день здоров'я та фізичної форми працівників. **Well-being** це комплексний підхід, яке включає не лише фізичний стан, а й інші аспекти. **Well-being** персоналу в сучасному розумінні є дуже новим і набуло великого наукового та прикладного значення. Щастя – це фізичне, емоційне, економічне та соціальне здоров'я, і успішні організації визнають, що ці виміри взаємопов'язані. Поняття **Well-being** виходить за рамки лише фізичного та психічного здоров'я. **Well-being** складається з п'яти ключових

елементів: здоров'я, кар'єра, економіка, соціальне забезпечення, середовище проживання. Усі ці фактори тісно пов'язані між собою та можуть мати вплив на забезпечення високого рівня мотивації та ефективності персоналу.

Дослідження Deloitte показують, що організації можуть змінити роботу, щоб не тільки покращити самопочуття працівників, але й працювати ефективніше, зміцнити зв'язок між благополуччям і продуктивністю та сприяти підвищенню залученості. [31]

Розвиток і функціонування організації досягається вмілою мотивацією її працівників. Процес мотивації повинен починатися з виявлення незадоволених потреб. Потім встановлюються цілі, які передбачають, що для задоволення потреб важливо вирішити цілі та продемонструвати поведінку, яка допомагає задовольнити потреби. Основною метою системи мотивації персоналу є стимулювання активності персоналу для підвищення продуктивності праці. Якщо працівники зацікавлені, вони будуть краще виконувати свої обов'язки і виконувати поставлені перед ними завдання.

На Рисунку 1.2 відображено основні завдання, які ставить сама мотиваційна система.



Рисунок 1.2 Основні завдання мотивації
Джерело: розроблено автором на основі. [6,7,13]

Система мотивації персоналу - це система завдань, спрямованих на стимулювання активності персоналу організації і поліпшення показників ефективності, правильне вирішення яких є визначеним етапом прибутку організації. Система мотивування персоналу є провідним інструментом управління людськими ресурсами, який дає можливість впливати на ефективність персоналу та організації. Система мотивування персоналу мусить відповідати цілям компанії. В такому випадку система мотивування дає менеджерам можливість формувати бажану поведінку свого персоналу, підвищуючи його продуктивність, зацікавленість і лояльність[20].

Система мотивації - це явище, пов'язане зі сприйняттям роботи не тільки як

джерело доходу, а й як місце для особистісний розвиток і повноцінне спілкування з людьми[35]. .

Успіх кожного бізнесу залежить від багатьох факторів, але найважливішим чинником, що впливає на бізнес, є його працівники[22].

Розглянемо етапи розробки та впровадження системи мотивації працівників:

- здійснення соціальної діагностики.
- складіть список найважливіших питань, що прив'язані до мотивації персоналу компанії.
- на основі отриманих даних розробимо заходи щодо підвищення мотивації праці.
- розрахунок економічних витрат на впровадження заходів щодо підвищення мотивації праці.

Виявлення проблем компанії (або перелік ключових проблем), що виникають через відсутність мотивації. Найчастіше це низька ефективність роботи, плинність кадрів, не досить хороша атмосфера в колективі та форсмажорні умови праці. Також на основі цього пункту складається список важливих завдань, таких як підвищення продуктивності, покращення командного духу та формування згуртованої команди.

Потім ставиться соціальний діагноз. Сам термін настільки розпливчастий, що коли ми говоримо про соціальну діагностику, ми говоримо про разове обстеження соціальної ситуації клієнта, що потребує допомоги соціального працівника, або про необхідний етап певного впливу в соціальній роботі. , маючи на увазі будь-який із технічні зобов'язання. Соціальне благополуччя, або сукупність наукових методів, які обґрунтовують точність отриманої інформації.

Таким чином, ця діяльність здійснюється фахівцями з різних установ та установ, на різних рівнях і з різними цілями, у широкому діапазоні методів, методів соціальних наук (які у випадку медицини та соціальної роботи можуть бути природничими науками). виконується за допомогою Це може бути опитування, інтерв'ю або анкетування. Це дозволить визначити ключові фінансові та нефінансові стимули, які знадобляться вашій команді, і зокрема

кожному працівнику.

Наступним кроком є розроблення системи мотивації на базі отриманих даних. Тобто вибрати конкретний метод і визначити його порядок і періодичність.

Наступний крок – впровадження системи та розрахунок всіх фінансових витрат на розгортання та тестування системи. Під час запуску та тестування початкові результати отримують шляхом порівняння витрат і вигод наприкінці тестового періоду.

Засоби системи мотивації - це такі види мотивації, які можуть впливати на мотивацію персоналу. Вони бувають матеріальні і нематеріальні. До них відносяться безпосередньо залежні від конкретних результатів праці, наприклад премії.

Тому в процесі підвищення матеріальної і нематеріальної мотивації працівників керівнику організації важливо розуміти потреби працівників і забезпечити, щоб нижчі потреби задовольнялися швидше, ніж вищі потреби.

Крім того, використовуються також засоби непрямой мотивації, наприклад компенсація витрат, мобільний зв'язок, харчування, безкоштовний проїзд . Непрямі засоби мотивації використовуються для підвищення лояльності працівників і зниження плинності кадрів. Інструменти непрямой мотивації не залежать від результатів діяльності та формуються професійним статусом персоналу.

Негативним наслідком неефективної політики компенсації є висока плинність кадрів, низька мотивація та цілеспрямованість, інноваційність та соціальна відповідальність працівників, порушення трудової дисципліни[30].

Ви не можете належним чином мотивувати своїх працівників, не враховуючи мотиви їх роботи. Тому вся система мотивації персоналу в організації повинна будуватися на цьому принципі, який повинен бути найбільш гнучким і легко модифікованим для різних категорій працівників.

Проведення аналізу системи мотивації є важливим для того, щоб

оцінити, чи відчувають працівники вплив системи мотивації та чи відповідає очікуванням організації реакція працівника на вплив системи мотивації. Система мотивації включає: Витрати на заохочувальні продукти. Тому важливо визначити економічний вплив на ваш бізнес.

Ви не можете належним чином мотивувати своїх працівників, не враховуючи мотиви їх роботи. Тому вся система мотивації працівників в організації повинна будуватися на цьому принципі, який повинен бути найбільш гнучким і легко модифікованим для різних категорій працівників. Варто зазначити, що окрім задоволення матеріальних інтересів персонал також прагне до всебічного задоволення різноманітних потреб соціального, організаційного та духовного характеру[23].

Проведення аналізу мотиваційної системи дозволить нам оцінити, чи персонал відчуває вплив мотиваційної системи та чи відповідатиме реакція персоналу на вплив мотиваційної системи очікуванням організації. Система мотивації включає: Витрачання коштів на заохочувальні продукти. Тому важливо визначити економічний вплив на ваш бізнес[43].

Не можна говорити про матеріальну мотивацію як про основний спосіб мотивації. Проте матеріальні мотиви мають певні переваги перед нематеріальними. У деяких випадках працівники корпорації можуть бути готові обміняти грошові еквіваленти, щоб отримати будь-який стимул. Для сучасних людей є сенс, щоб робота залишала простір для професійного та творчого самовираження.

Правильна атмосфера, хороша оплата праці та цікава моральна мотивація допомагають підтримувати позитивний настрій професійних команд, виховувати дух співпраці та підтримувати значний рівень лояльності до підприємства. Менеджерам важливо слухати та розуміти потреби кожного, хто бере участь у робочому процесі. Вміти аналізувати та створювати такі рамкові умови для людей, які можуть розвивати свої здібності та бути мотивованими не лише високим статком, але й через захоплюючу роботу над професійними та особистими викликами. Ідеальна мотивація працівників може допомогти керівництву. У Таблиці 1.2 наведено

приклади матеріальних і нематеріальних мотивів.

Таблиця 1.2 Методи мотивації

Матеріальні	Нематеріальні
Заробітна плата	Медичне обслуговування, страхування, путівки на оздоровлення, навчання, абонементи до спортивного залу чи інші абонементи
Премії	Організоване харчування, проведення командно-формуючих заходів
Дивіденди працівникам при розподілі прибутку компанії	Компенсація всіх чи частини витрат працівника на транспортних, на послуги зв'язку, придбання необхідної техніки, оренду житла.
Доплата, компенсації, надбавки	Продумана організація трудової діяльності

Джерело: розроблено автором на основі. [6,7,11].

Методи матеріальної мотивації часто пов'язані з грошима. А ось з невидимими мотивами трохи складніше. Ви повинні зрозуміти, який метод більш ефективний для цього працівника. Те, що працює для одного працівника, може не працювати для іншого. Тому необхідно розуміти фактори, що визначають поведінку працівників, і фактори, які необхідно враховувати при мотивації їх трудової діяльності.

1. Тип особистості.
2. Рівень самосвідомості та освіти.
3. Професійне навчання.
4. Психологічна атмосфера в колективі.
5. Зовнішні впливи середовища.

При розробці систем мотивації праці в компаніях необхідно використовувати вже набутий досвід світової практики. Серед різноманітних моделей мотиваційних систем в більшості економічно розвинених країн, можна виділити основні американську, британську, японську, шведську та німецьку мотиваційні моделі. Більш детально познайомимося з нематеріальною мотивацією цих економічно розвинених країнах у Таблиці 1.3.

Основним внеском в країнах, які орієнтовані на інновації, є ширші

знання про причини та наслідки інновацій у країнах, що розвиваються, а також про інститути та політику, які сприяють або гальмують інновації[33].

Як зазначається у звіті компанії Deloitte за результатами міжнародного дослідження «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018», зараз відбувається перехід до нового формату систем винагород: із чітко стандартизованого до високо персоналізованого. Такий підхід, на думку представників менеджменту різних ланок, у разі його коректного втілення у практику може стати суттєвою конкурентною перевагою. Проте реалії є такими: оцінка програм винагород у міжнародних масштабах за Індексом споживчої лояльності (NPS) є від'ємною (-15). Це засвідчує, що понад 80% працівників не задоволені системою винагород у компанії[37].

Таблиця 1.3 Нематеріальна мотивація деяких економічно розвинених країн

Країна	Нематеріальна мотивація
США	Медичне страхування; різні курси для підвищення кваліфікації; дармові обіди; корпоративні святкування та поїздки; допомога для сім'ї (корпоративні ясла, сімейні свята); можлива зміна роботи зважаючи на інтереси чи зацікавленість, допомога в вирішенні психологічних проблем працівника; підтримка цікавих ідей та винахідників; навчання; поїздки.
Великобританія	Різні варіанти графіків роботи та завантаження(гнучкий графік; можливість працювати part-time; допомога з оплатою навчання(є різні варіанти), фріланс.
Японія	Праця все життя в одній компанії, чітке дотримання ієрархії у всьому, досить сильно розвинені профспілкові рухи, допомога з психологом, постійні незначні підвищення по кар'єрних сходах, солідарність та повага до інших працівників, грамоти, дошки пошани.
Швеція	Працівники мають можливість участі та права голосу в раді директорів, самі працівники визначають пріоритети та стимули, фріланс.
Німеччина	Виробничі ради на яких працівники мають можливість вирішити важливі питання щодо організації роботи на підприємстві, соціальне забезпечення.

Джерело: розроблено автором на основі. [16,19,34,39,41].

Проаналізувавши нематеріальні мотиви різних країн світу, наступні методи нематеріальних мотивів можна використовувати у вашій компанії.

1. Турбота про потреби персоналу.
2. Проводьте регулярне мотиваційне оцінювання.

3. Скористайтеся незапланованими стимулами.

4. Визначайте та хваліть сильні сторони працівників

Мотивація, як процес мотивації працівників щоб діяти і досягати організаційних, а також особистих цілей. Цілі нематеріальної мотивації персоналу ідентичні тим, які встановлює керівництво компанії при введенні матеріалу система стимулювання[40].

Мотивація формує унікальні і необхідні передумови, які безпосередньо впливають на поведінку працівників, спрямовують їх у потрібному для організації напрямку, а також підвищують інтенсивність діяльності працівників через прояв щирості, наполегливості[44]. І старанність у досягненні поставлених цілей і завдань.

Отже мотивація є складним механізмом оцінки діяльності та успіху організації. Змістом мотиваційної методології компанії має бути поєднання задоволеності потреби працівників і компанії. Розроблення систем винагороди за виконану роботу та використання стимулів для взаємодії персоналу на командному та організаційному рівнях .

1.2 Основні завдання системи мотивації

Виділимо основні завдання, які стоять перед менеджерами з персоналу при розробці та вдосконаленні систем мотивації для формування ефективної продуктивної поведінки.

- Залучення персоналу до організації. Підприємства конкурують одна з одним, щоб залучити якомога професійніших талантів, що будуть необхідні для досягнення своїх стратегічних цілей. В такому розумінні система мотивації має бути конкурентоспроможною по відношенню до всіх категорії працівників, необхідних для продуктивної роботи організації.

- Утримувати працівників і забезпечувати їх лояльність.

Працівники мають можливість покинути компанію, як тільки винагорода всередині організації збігається з ринковою пропозицією. Менеджмент повинен забезпечити конкурентоспроможність своєї системи мотивації, щоб організації могли виділяти певну суму грошей на спеціалізоване навчання та розвиток і уникали втрати свого цінного ресурсу – своїх працівників.

- Стимулюйте продуктивну поведінку. Компенсація повинна спрямовувати працівників на поведінку, яку вимагає організація. Продуктивність, креативність, досвід і відданість філософії організації слід заохочувати через систему мотивації.

- Контролювати витрати на оплату праці. Добре прорахована та описана система мотивації дозволяє підприємству ефективно контролювати та управляти трудовими резервами, забезпечуючи при цьому оптимально необхідну наявність людських ресурсів.

- Ефективність і простота управління. Система мотивації мусить бути легкою для розуміння та керування всіма працівниками. Для забезпечення належного функціонування не потрібні значні матеріали чи праці.

Відмінною рисою сучасного менеджменту є зростання ролі людського фактора та розроблення нових методів та форм управління людськими ресурсами.

Основний потенціал компанії (організації) полягає в її працівниках. Навіть

за наявності найкращих ідей, новітніх технологій чи найсприятливіших зовнішніх умов високої ефективності неможливо досягти без добре навченого персоналу. Люди виконують роботу, пропонують ідеї та підтримують компанію.

Організації можуть існувати без людей. Без талановитих людей організація не зможе досягти своїх цілей. Управління людськими ресурсами стосується людей та їхніх стосунків в організації.

Реалізація як стратегічних завдань і цілей організації, так і короткострокових планів передбачає виконання конкретних заходів її персоналом. Усе це можна описати як продуктивну поведінку. Основним змістом і метою в управлінні персоналом є забезпечення поведінки кожного працівника, необхідної для досягнення цілей організації. Продуктивність використання працівниками в організації залежить як від здібностей або потенціалу працівника, так і від рівня його бажання працювати або його мотивації до праці (Рисунок 1.3).

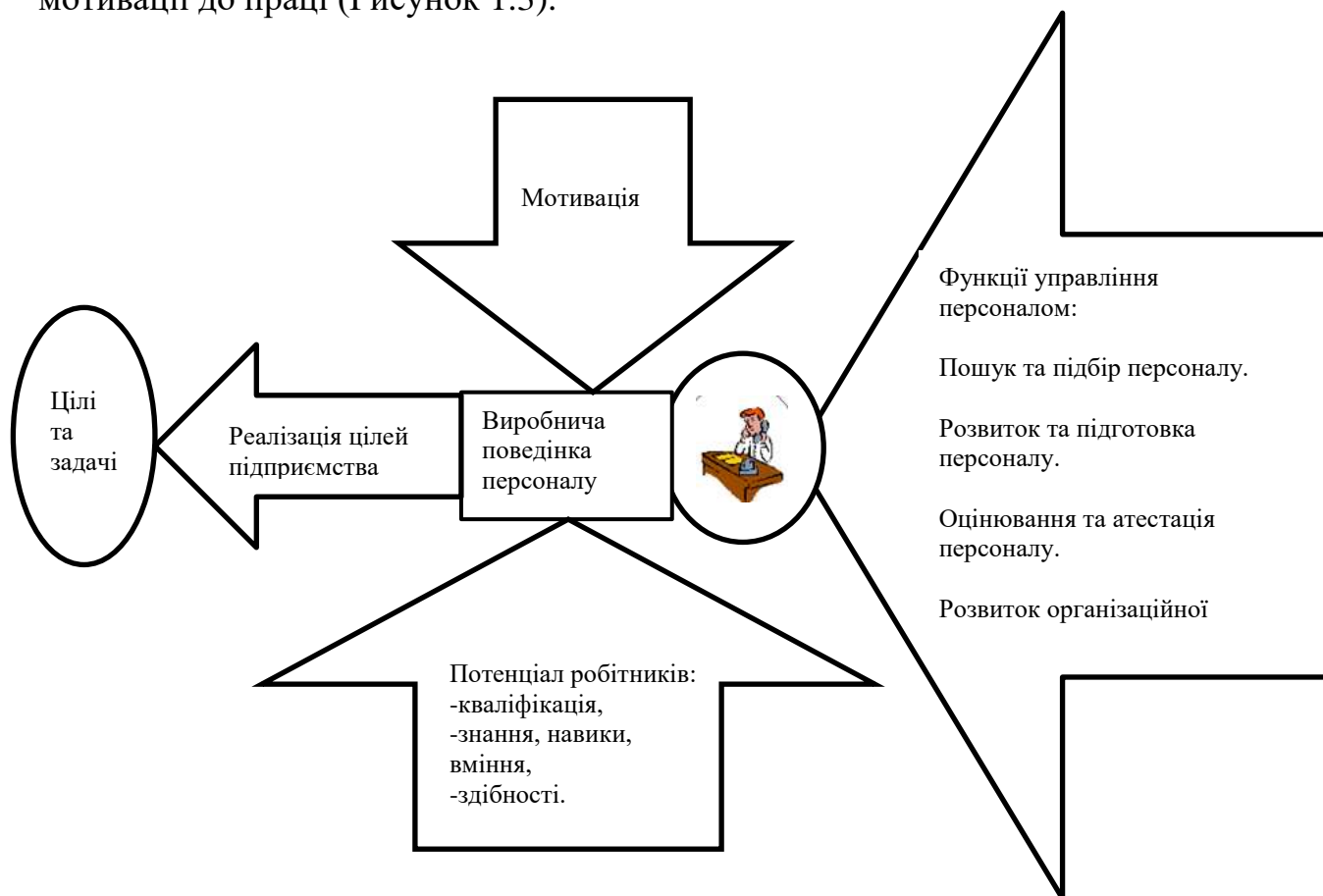


Рисунок 1.3 Зміст та функції управління персоналом організації

Джерело: розроблено автором на основі. [6,7]

Кожна компанія залучає потрібну кількість працівників відповідно до своїх конкретних вимог до якості. Способи пошуку та набору персоналу можуть відрізнятися, але суть одна - укладення договору між організацією та фізичною особою, згідно з яким особа надає організації фізичні та розумові здібності та професійні навички. певний період часу в обмін на різні винагороди від організації

Усі організації здійснюють адаптацію, розвиток і навчання працівників. Це означає узгодження навичок і здібностей працівників з цілями та завданнями організації. Методи і форми такого навчання можуть бути різними, але вони завжди присутні.

Організація оцінює виробничу поведінку працівників і їх внесок у досягнення цілей організації. Форма оцінювання варіюється від простих похвал до складних систем сертифікації.

Всі організації винагороджують своїх працівників. Іншими словами, він винагороджує працівників за час, енергію та інтелект, які вони витрачають на досягнення цілей організації, і мотивує їх «виправити» свою виробничу поведінку.

Кожна організація має власну корпоративну культуру, яку ми хочемо певним чином розвивати, щоб наші працівники були зацікавлені працювати в цій організації.

Таким чином, трудова мотивація є центральною стратегічною функцією в управлінні людськими ресурсами, і всі керівники організації з досвіду дізналися, що найважливішим фактором довгострокового успіху компанії є воля її працівників. Я знаю, що Наполегливо працюйте та будьте продуктивнішими. що я повинен для цього зробити? Які умови праці повинні бути створені та як оплачуватися працівники? Як їх просувати та стимулювати до ефективної роботи? Чому люди працюють? Що ви можете зробити, щоб допомогти своїм працівникам працювати краще та ефективніше? Як зробити свою роботу привабливішою? Що спонукає людей працювати? – Усі ці питання належать до системи управління мотивацією праці працівників.

1.3 Практичні особливості ефективної мотивації працівників на сучасному підприємстві

Мотивацію можливо розглядати як те, що змушує обертатися колеса цивілізації. На це питання варто звернути увагу: Чому мотивація важлива на робочому місці? По-перше, ви повинні враховувати лише загальну мету відкриття бізнесу. Головне — бути творчим і продуманим у вирішенні проблем клієнтів. Це означає надання продуктів і послуг, які подобаються нашим клієнтам, що, у свою чергу, призводить до прибутку для компанії. Це має бути головним джерелом мотивації для будь-якої команди. Коли ми справді розуміємо, як ми впливаємо на життя інших і покращуємо їх, ми отримуємо мотивацію працювати наполегливіше, обдуманіше, шукати нові рішення та підвищувати ефективність усієї компанії[45]. Знання того, як мотивувати працівників, максимізує ефективну роботу та залучення працівників, допомагаючи компаніям досягати своїх цілей, збільшувати прибуток і підтримувати свій бренд..

Аналіз діяльності успішних світових компаній дозволив авторам вивести певні правила ефективної мотивації.

1. Демонстрація відданості та відкритості задоволенню працівників:

Щасливий працівник – це продуктивний працівник. Дослідження 700 осіб, проведене у Великій Британії Фондом соціального ринку та Центром конкурентних переваг у глобальній економіці Університету Ворвіка, показало, що вжиття заходів для створення приємної атмосфери для працівників підвищує продуктивність на 12-20 %. Це забезпечує середовище, де можна працювати, гнучкий робочий час, можливості відпочити та важливі соціальні переваги, які відповідають щоденним потребам.

Крім того, лідери повинні постійно аналізувати та оцінювати, як розвивається життя працівників протягом певного періоду часу, щоб переконатися, що вони мають усе необхідне для якісного виконання своєї роботи та гарного життя. Важливо підтверджувати та демонструвати

2. Надайте можливість виразити себе.

Іншим важливим фактором мотивації працівників є те, що керівники можуть вислухати своїх працівників і скласти план вирішення проблем, які необхідно вирішити, або надати можливість працювати по-іншому.

Під час зустрічей, особливо під час повсякденної взаємодії, менеджери повинні показати, що вони не лише відкриті до зворотного зв'язку та вдосконалення процесів, але й готові їх використовувати. Лідерам необхідно спілкуватися зі своїми підлеглими так, щоб вони могли зрозуміти і зрозуміти, що їх справді підтримують і до них прислухаються. Людська психіка має великі бажання та потребу в схваленні у всіх сферах життя. Тому керівники також повинні бути хорошими психологами з сильною емпатією, щоб бачити і відчувати людей ..

3. Своїми діями подайте приклад для наслідування працівниками. Чому люди захоплюються Ілоном Маском і Біллом Гейтсом? У всіх цих особистостей є одна велика риса.

Ви заслуговуєте повагу, подаючи приклад для наслідування. Вони вдумливі, діють чесно та піклуються про оточуючих.

4. Свобода. Бути харизматичним і розумним менеджером недостатньо. Ви повинні переконатися, що ваші працівники є спеціалістами та менеджерами з оптимізації пошукових систем (SEO). Якщо ви відчуваєте, що у вас немає свободи досягати своїх цілей і відповідати вашим очікуванням, ви можете вирішити, що компанія не пропонує достатньо викликів, і перерозподілити ваш талант деінде. , що означає, що компанія втратить хорошого спеціаліста. Правильна мотивація дуже важлива для утримання працівників. Дбати про те, щоб працівники були своїми ж спеціалістами з оптимізації пошукових систем (SEO) та керівниками. Якщо вони відчують, що не мають свободи на шляху до досягнення своїх цілей та реалізації ваших очікувань, вони можуть дійти до висновку, що компанія не пропонує їм достатньо викликів, і можуть перенести свій талант в інше місце, тобто компанія втратить гарного спеціаліста. Правильна мотивація надзвичайно важлива для утримання працівників .

Тому мотивацію можна розглядати як внутрішнє почуття, яке можуть зрозуміти лише менеджери, які знаходяться в тісному контакті зі своїми

працівниками[46]. Потреби та бажання взаємопов'язані і спонукають до дій. Менеджери розуміють ці потреби, і плани мотивації можуть бути розроблені відповідно[47]. Мотивація — це безперервний процес, оскільки він базується на нескінченних потребах. Процес мотивації працівників повинен тривати протягом усього життя компанії[42].

Зазвичай під мотивацією розуміють душевний стан працівника. Висока мотивація веде до високого морального духу та підвищення продуктивності. Вмотивовані працівники роблять усе від них залежне, щоб покращувати та розвивати свою організацію. Він залишається вірним і відданим організації[38].

Розробити механізми мотивації працівників, оскільки організації буде дуже важко реалізувати єдину корпоративну політику без чіткої функціональної стратегії, включаючи стратегії мотивації та стимулювання трудової мотивації працівників[49]/ Завданням є розроблення стратегій мотивації працівників до праці. Топ - менеджмент організації.

Стимул – це сукупність методів і інструментів, які забезпечують орієнтацію управлінської практики на реальну структуру ціннісних установок і максимізацію їх потенціалу, а також досягнення корпоративних цілей]. Вище керівництво має надавати ряд переваг, які можуть задовольнити потреби працівників. Ці досягнення використовуються як винагорода за успішне виконання службових функцій.

Потреба створення чи оптимізації систем мотивації та стимулювання обумовлена факторами впливу, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Фактори, що впливають на формулювання систем мотивації і стимулювання.

Фактор	Позитивний вплив	Негативний вплив
Суттєві зміни в корпоративній стратегії	Якщо в організації плануються суттєві зміни, в системі мотивації стають погано підготовленими до нових завдань. У цьому випадку сформульована стратегія стосовно людських ресурсів дає можливість залучити нові ресурси. Конфлікт інтересів потребує комплексних рішень для великої кількості працівників. Нічого з цього неможливо без чіткої стратегії, яка відповідає вашим бізнес-цілям.	Стратегії мотивації персоналу та стимулювання найму, звичайно, не призначені для імітації успіхів інших організацій. Це має відповідати бізнес-потреbam і цілям кожної організації. розвитку талантів буде неефективною.
Пріоритет в конфліктах	Якщо в організації плануються суттєві зміни, в системі мотивації стають погано підготовленими до нових завдань.	Організації іноді стикаються з порушенням пріоритетів інших організацій. Якщо вище керівництво не може виконувати всі ці дії одночасно, стратегія.
Наявність серйозних проблем, що пов'язані з управлінням персоналом	У цьому випадку сформульована стратегія стосовно людських ресурсів дає можливість залучити нові ресурси.	Висока плинність кадрів, незавершені процедури найму працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [14,36,50]

Щоб побудувати систему, яка мотивує та стимулює просування та просування людських ресурсів відповідно до корпоративної стратегії та бізнес-стратегії організації, необхідно визначити вимоги до людських ресурсів та ступінь участі у виконанні стратегії.. Залучення HR може бути прямим (наприклад, переміщення підрозділу організації в іншу країну, тобто переведення частини персоналу, відбір талантів у новому регіоні, можливе скорочення частини персоналу старої організації). Воно може здійснюватися як опосередковано (ребрендинг). У випадку продуктів або послуг, які виробляє організація, персонал не може бути суттєво залучений до цього процесу) .

Ми можемо оцінити такі показники, як плинність кадрів, активність найму, кількість пенсіонерів, галузеві рівні заробітної плати та витрати на оплату праці як частку загальних витрат організації[50].

Висновки по розділу: мотивація праці — це процес який допомагає в досягненні особистих або організаційних цілей. Для ефективного виконання роботи та виконання управлінських рішень необхідна мотивація. Без мотивації немає цілеспрямованої діяльності. Мотивація оцінюється на основі діяльності та успіху компанії. Змістом мотиваційної методології компанії має бути поєднання того, що відповідає потребам працівника та компанії.

Систему мотиваційних методів можна поділити на матеріальні та нематеріальні методи. Техніки, які зазвичай використовуються в розвинених країнах і сучасних компаніях, є дещо нетрадиційними і стають все більш популярними. Якщо в компанії планується запровадити певний метод мотивації, то обов'язковою передумовою для всієї команди має бути поділ усіх працівників на категорії, а запровадження одного і того ж методу неприпустимо.

Фактори мотивації працівників можна розділити на три основні категорії: внутрішні, зовнішні і соціальні. Отже, зробити висновок, щодо необхідності підвищення дієвості мотивації праці підприємства. Це пояснюється тим, що це одна з найактуальніших проблем і її успішне вирішення відкриває перспективи для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ПК»

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Будівельна компанія ПК»

Будівельна компанія ПК – компанія-забудовник повного циклу з будівництва та продажу житлової нерухомості у передмісті Києва. Прагнення змінити уявлення українців про комфорт дозволило ПК стати одним із лідерів будівельної галузі в країні. На рахунку компанії вже понад 220 квадратних метрів зданого в експлуатацію житла.

Від ідеї – до мети

Історія бере свої витoki далекого 2007 року. Ідея створити компанію, яка будуватиме житло концептуально нового формату, з особливою сімейною атмосферою, де все необхідне – «під рукою», тісно пов'язана із попитом, що сформувався серед українців на комплекси, що поєднують переваги життя в мегаполісі з унікальними можливостями заміського життя.

Першими успішно реалізованими проектами стали комфортні комплекси таунхаусів, зведені у селах Святопетровське та Білогородка (Києво-Святошинський район).

У 2011 році компанія ПК розпочала реалізацію свого наймасштабнішого проекту, ім'я якого сьогодні на вустах, без перебільшення, у всіх українців – ЖК «ПК».

Після відкриття продажу квартири розкуповувалися ще на етапі фундаменту. Родзинкою ЖК є квартири з внутрішніми двориками – ці квартири знаходилися на перших поверхах і мають по два входи: один з яких з вулиці - у власний дворик а інший традиційний з під'їзду.

Від мети – до результату

Нинішній генплан ЖК «ПК» – це 99 будинків, з яких 58 вже заселені, 32 будинки перебувають на різних етапах будівництва, інші – на стадії проектування. Загальна площа території – 50 га.

Натхнені інтересом наших покупців до пристойного житла комфорт-

класу та довірою інвесторів, у 2016 році компанія ПК вийшла на ринок у двома новими проектами – ЖК «НТ» у с. Новосілки та ЖК «КК» у с. Крюківщина.

Будівельна компанія ПК– сьогодні

2017 року ПК відсвяткувала своє перше десятиліття. Компанія здобула низку нагород, серед яких – «Надійний забудовник Київської області». А в рамках церемонії нагородження премією IBuild від Конфедерації будівельників України ЖК «ПК» відзначили премією «Кращий житловий комплекс формату «Місто в місті». Наприкінці 2017 року компанія отримала першу «Зірку Конфедерації» як партнера Конфедерації будівельників України.

У 2018 році житловий комплекс «ПК» став лауреатом 22-ї загальнонаціональної програми «Людина року-2017».

У планах компанії на поточний рік – запуск та реалізація проектів на загальну площу більше ніж 100 тисяч метрів квадратних житла. А саме: будівництво кількох нових масштабних житлових комплексів у Києві та передмісті столиці. Також у поточному році ми плануємо ввести в експлуатацію понад 120 тисяч метрів квадратних житла, що будується нині.

Організаційна структура компанії - це склад, взаємодія, підпорядкування і по підрозділах розподіл функцій та працівників. Кожне підприємство формує організаційну структуру під свої визначені завдання з урахуванням переліку і стандартів основних бізнес-процесів. При створенні організаційної структури враховується класична модель горизонтального поділу праці, з розбивкою всіх робіт на окремі складові і зв'язком їх між . Побудова ефективної організаційної структури необхідно для всіх типів компаній, включаючи малий бізнес..

Організаційна структура компанії ТОВ «ПК» наведена на Рисунку 2.1.

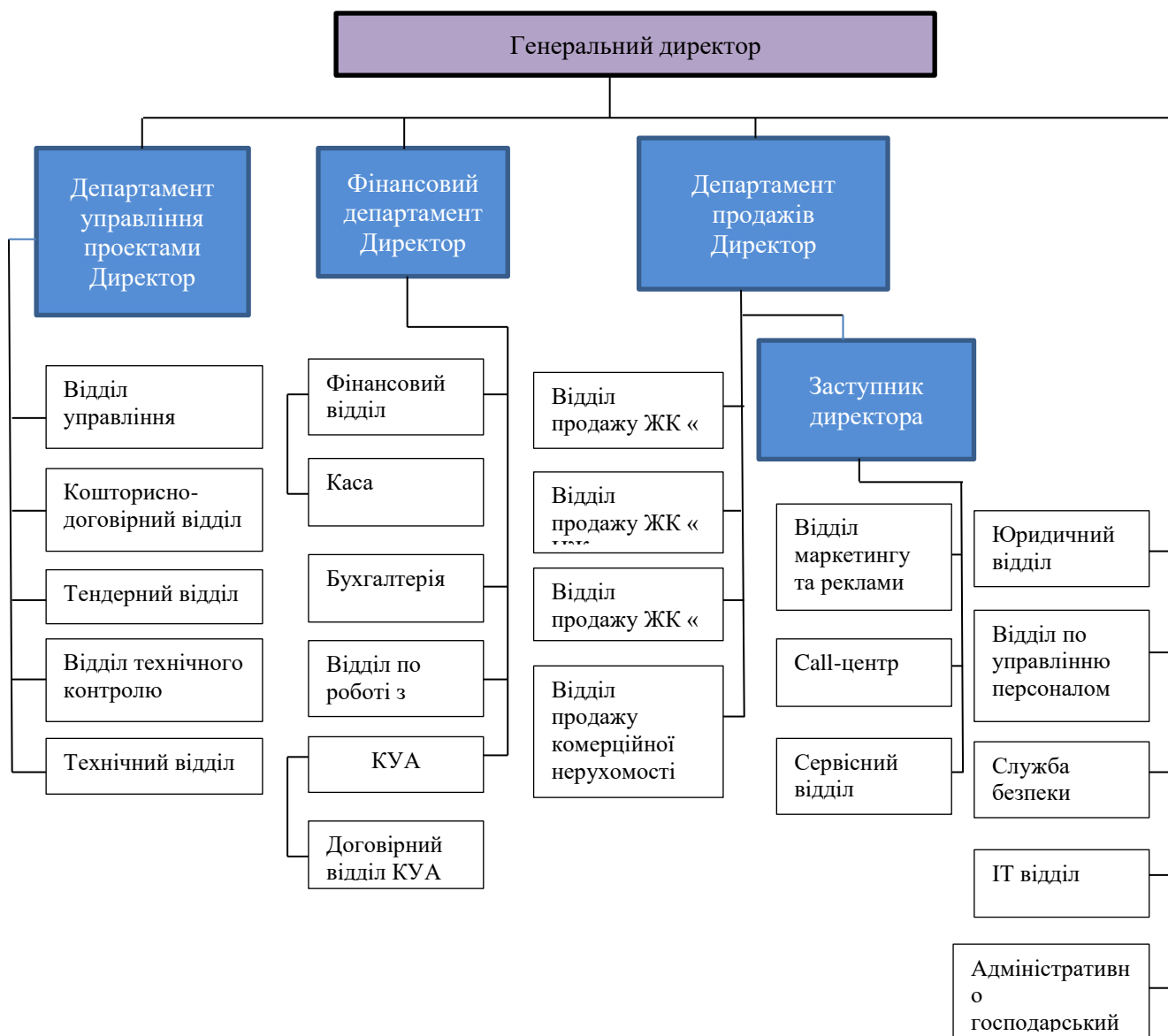


Рисунок 2.1 Організаційна структура компанії ТОВ «ПК»

За типом організаційної структури підприємство ТОВ «Будівельна компанія ПК» це лінійна структура. До позитивних особливостей такої структури можемо віднести: висока компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання конкретних функцій, можливість централізації стратегічних результатів, структурна узгодженість з обраною стратегією, ефективне керування підрозділами. До негативних особливостей можемо віднести: обмежене взаєморозуміння та одноманітність поведінки у

працівників, знижена відповідальність за роботу , формування вузького погляду на управління, перекладання відповідальності за прибутки на керівництво.

Штатний розпис - це універсальний документ, який в тій чи іншій формі повинен існувати в кожній компанії. Адже він визначає структуру компанії та структуру заробітної плати. Штатний розпис ТОВ «Будівельна компанія ПК» представлений в Додатку В.

Складемо SWOT- аналіз щоб проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище. SWOT-аналіз ТОВ «Будівельна компанія ПК» представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналізу ТОВ «Будівельна компанія ПК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
зручне розташування (неподалік від будівельних об'єктів компанії). якісні житлові комплекси наявність додаткових джерел фінансування (торгівельні майданчики) висока якість обслуговування клієнтів.	не досить гарна репутація компанії постійні акції протесту інвесторів
можливості	загрози
- співпраця з інвесторами(відкриті перемовини) - відкриття своєї інформаційної сторінки(відео звіти, цікаві новини) - відпрацювання негативних відгуків - використання рекламних акцій.	- зростання цін на матеріали для будівництва - неплатоспроможність інвесторів - інфляція.

Згідно з даними таблиці 2.1, можна сказати, що в цілому ситуація для ТОВ «Будівельна компанія ПК» досить цікава, потрібно працювати над поліпшенням. В першу чергу потрібно працювати з репутацією компанії.

ТОВ «Будівельна компанія ПК» велика компанія з достатньо стабільною історією, як для будівельних компаній. У цієї компанії є велика кількість сильних сторін та можливостей. Відпрацьована організаційна структура, але в той же час присутні й слабкі сторони та ризики.

2.2 Аналіз та оцінювання структури персоналу на підприємстві ТОВ «Будівельна компанія ПК»

Аналіз та оцінку структури персоналу ТОВ «Будівельна компанія ПК» слід проводити за кількома параметрами: стать, вік, освіта, плинність персоналу на підприємстві та ін.

Чисельність працівників ТОВ «Будівельна компанія ПК» за 2019 - 2021рр. розглянемо на Рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 Чисельність працівників ТОВ «Будівельна компанія ПК» за 2019-2021 рр.

Аналіз плинності кадрів - це вивчення причин і кількості звільнень за певний період часу на підприємстві . При високій плинності слід застосовувати заходи що покращать ситуацію, тому що постійна зміна працівників погано позначається на фінансовому благополуччі, а також психологічному кліматі[44].

Плинність кадрів зазвичай визначають за допомогою коефіцієнта (КПК), визначають як відношення працівників, звільнених зі служби протягом звітного часу, до їх середньооблікової чисельності за той же часовий показник.

Дослідивши плинність кадрів за три роки роботи компанії, були отримані результати(Рисунок 2.3) що свідчать про значну плинність з якою потрібно працювати. Нормальні показники плинності в від 5% до 9% в рік, якщо показник вище 50 % в компанії серйозні проблеми. В 2022 році компанія не працювала, наразі тільки починає відновлювати роботу. Більш наглядно

показники представлені на діаграмі(Рисунок 2.3, Рисунок 2.4, Рисунок 2.5). КПК є високим та постійно збільшується, що свідчить про те, що персонал не намагається втриматися на роботі, працівники стабільно не працюють.

Таблиця 2.2 Плинність кадрів на ТОВ «Будівельна компанія ПК»

Відділ	Кількість звільнених за власним бажанням(ЗВБ) 2019 рік	Кількість звільнених за ініціативою керівництва(ЗІК) 2019 рік	КПК 2019 рік %	Кількість звільнених за власним бажанням(ЗВБ) 2020 рік	Кількість звільнених за ініціативою керівництва(ЗІК) 2020 рік	КПК 2020 рік %	Кількість звільнених за власним бажанням(ЗВБ) 2021 рік	Кількість звільнених за ініціативою керівництва(ЗІК) 2021 рік	КПК 2021 ріки %
Управління проектами	2	1	2,50	8	1	7,50	7	2	6,34
Кошторисно договірний	0	0	0,00	2	0	1,67	0	0	0,00
Технічного контролю	1	0	0,83	1	0	0,83	0	0	0,00
Технічний	0	0	0,00	0	0	0,00	2	1	2,11
Фінансовий	2	1	2,50	2	0	1,67	1	0	0,70
Бухгалтерія	0	0	0,00	0	0	0,00	1	0	0,70
По роботі з клієнтами	0	0	0,00	0	0	0,00	3	1	2,82
КУА	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00
Продажу	2	0	1,67	2	0	1,67	5	1	4,23
Маркетингу та реклами	2	1	2,50	11	1	10,00	15	0	10,56
Call center	2	0	1,67	3	0	2,50	5	1	4,23
Сервісний	1	0	0,83	4	0	3,33	8	1	6,34
Юридичний	2	2	3,33	2	0	1,67	1	0	0,70
Управління персоналом	2	2	3,33	8	2	8,33	9	1	7,04
Служба безпеки	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00
ІТ	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00
Адміністративно-господарський	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00
Всього	16	7	19,17	43	4	39,17	57	8	45,77

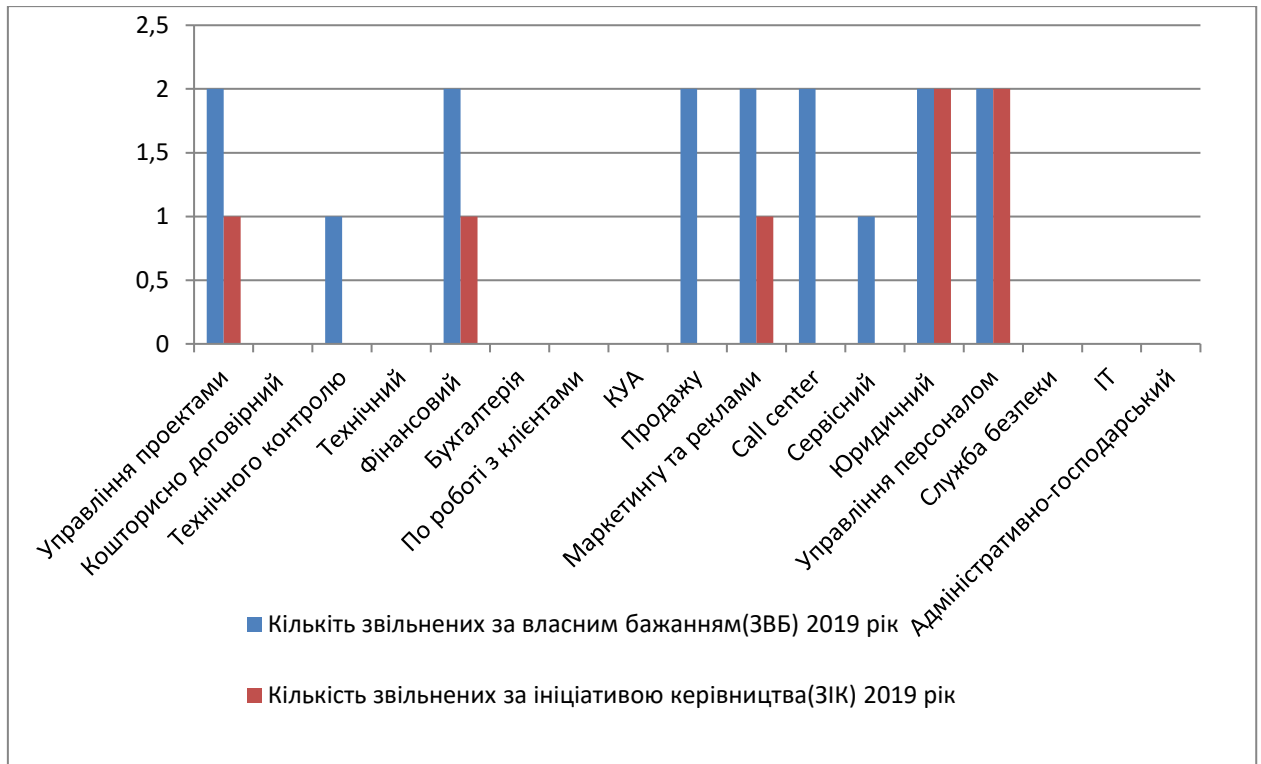


Рисунок 2.3 Плинності кадрів на ТОВ «Будівельна компанія ПК» за 2019 рік

Можемо підвести підсумки 2019 року для на ТОВ «Будівельна компанія ПК» в розрізі плинності кадрів. В 2019 році в штатна чисельність складала 150 працівників. За цей рік покинуло компанію 23 працівники, це становить 16% від загальної чисельності працівників(16 з яких за власним бажанням- це 11% від загальної чисельності працівників, а 7 по ініціативі керівника-це становить 5% від загальної чисельності працівників). Показник не найкращий, але й не критичний. Статистика на [LinkedIn](#) стверджує про що у світі середньорічний рівень плинності кадрів становить 10,9%[21].

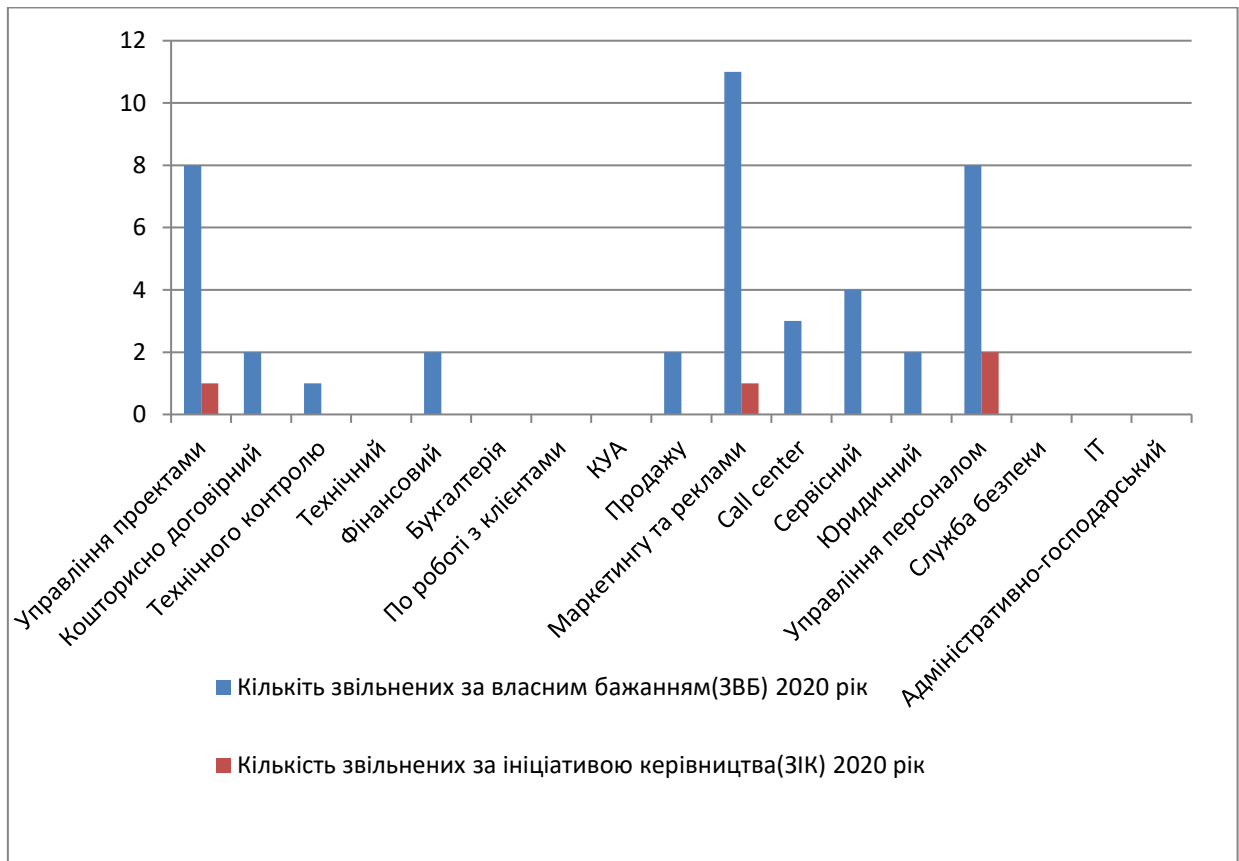


Рисунок 2.4 Плинності кадрів на ТОВ «Будівельна компанія ПК» за 2020 рік

Підсумки 2020 року для на ТОВ «Будівельна компанія ПК» в розрізі плинності кадрів. В 2020 році в штатна чисельність складала 90 працівників. За цей рік покинуло компанію 47 працівників, це становить 52% від загальної чисельності працівників(43 з яких за власним бажанням- це 48% від загальної чисельності працівників, а 4 по ініціативі керівника-це становить 4% від загальної чисельності працівників). Показник критичний, в компанії почалися серйозні проблеми.

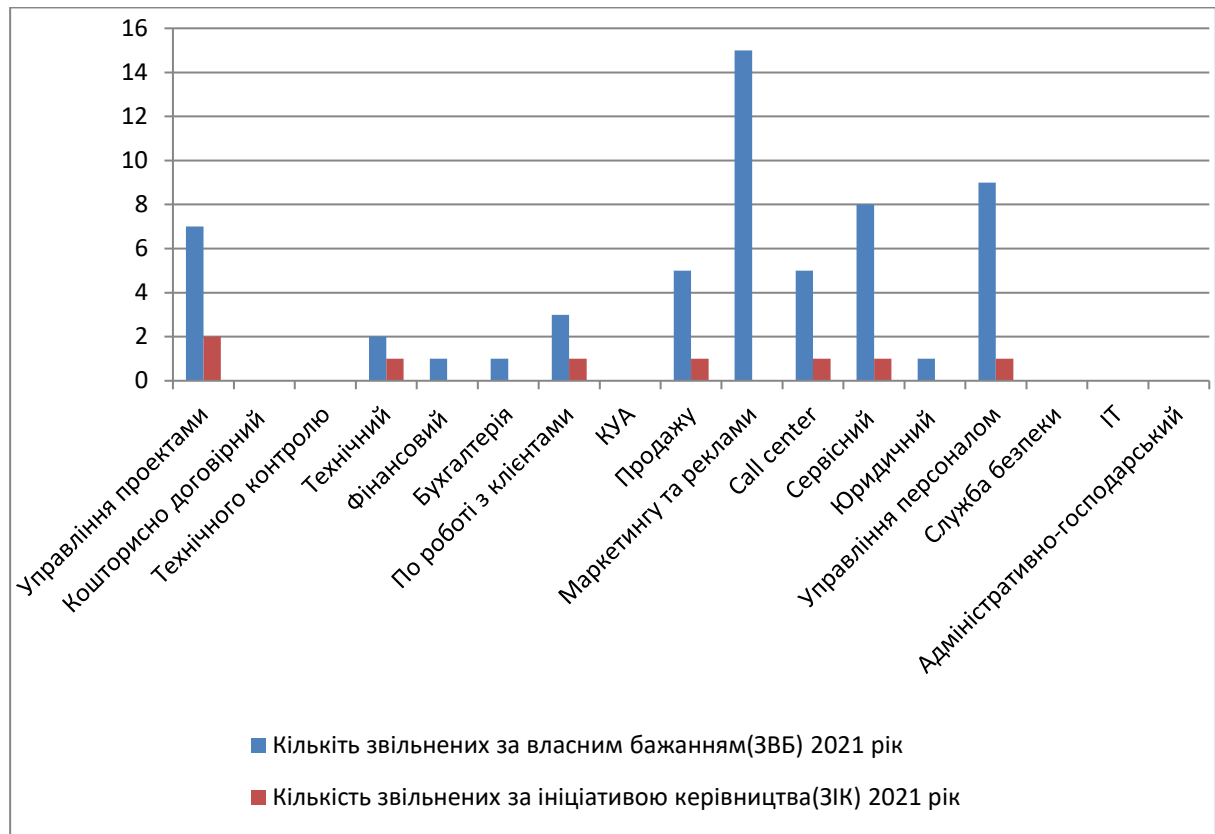


Рисунок 2.5 Плинності кадрів на ТОВ «Будівельна компанія ПК» за 2021 рік

Підсумки 2021 року для на ТОВ «Будівельна компанія ПК» в розрізі плинності кадрів. В 2021 році в штатна чисельність складала 60 працівників. За цей рік покинуло компанію 65 працівників. При таких показниках компанія займається тільки тим, що постійно в пошуку нових працівників. Велика кількість процесів в компанії почали виконувати на аутсорсингу. Щоб виправити ситуацію, потрібно дослідити причини звільнення та дослідити можливі варіанти утримання працівників.

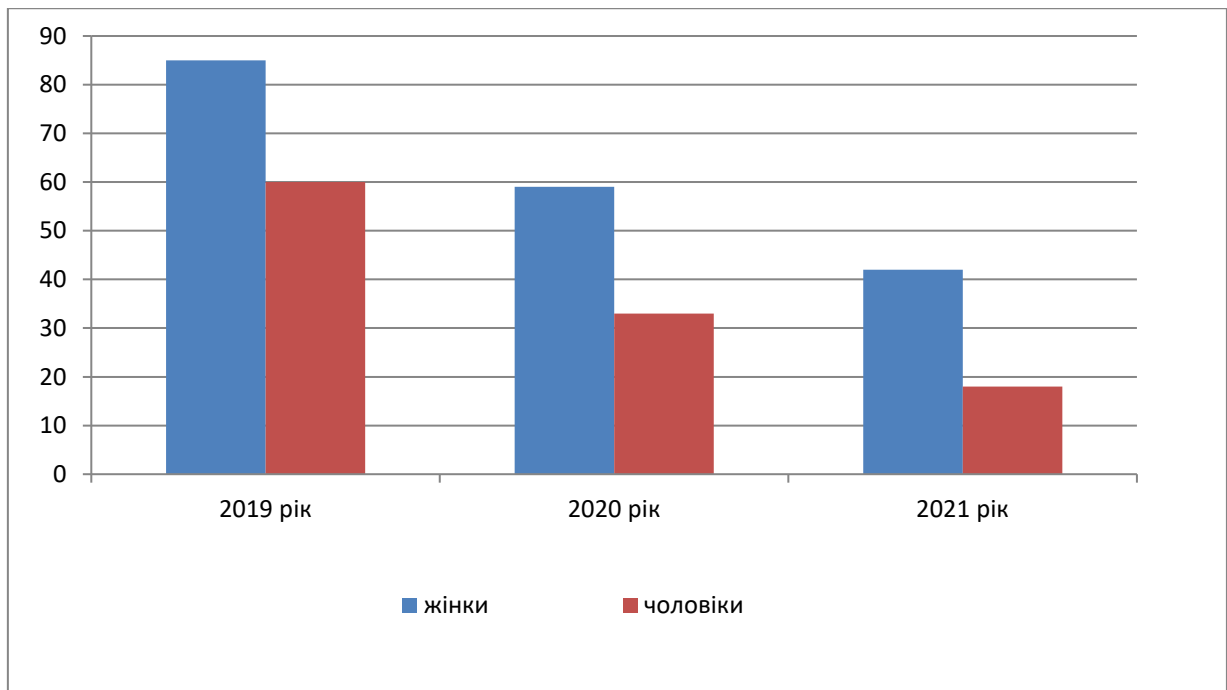
При розробці програми утримання працівників спочатку потрібно ретельно проаналізувати всі складові плинності. Тільки так можливо зрозуміти причини плинності, а отже, розробити шляхи їх усунення. А аналіз витрат допоможе вам зробити вашу програму утримання найбільш ефективною. Тільки після цього, коли ви проаналізували дані, потрібно приступати до розробки самої програми.

Проаналізуємо персонал ТОВ «Будівельна компанія ПК» за статевою ознакою за період 2019 -2021рр. Таблиця 2.3 та Рисунок 2.6.

Таблиця 2.3. Динаміка працівників за статевою ознакою

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
жінки	85	59	42
чоловіки	60	33	18
всього	145	92	60

Рисунок 2.6 Динаміка працівників за статевою ознакою



Якщо проаналізувати дані Таблиці 2.3 та Рисунку 2.6 то в ТОВ «Будівельна компанія ПК» переважають працівники жіночої статі. Це досить звично для будівельної компанії (замовника).

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «Будівельна компанія ПК» за віком.

Таблиця 2.4. Динаміка працівників за віком

	20-30 років, чол.	30-40 років, чол.	40-50 років, чол.	Старше 50 років, чол.	Разом, чол.
2019 рік	34	96	12	8	150
2020 рік	30	50	7	3	90
2021 рік	35	15	7	3	60

Розглянемо працівників компанії ТОВ «Будівельна компанія ПК» за стажем роботи Таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 Склад персоналу за стажем

	Менше року	1-3 роки	3-5 років	5-10 років
2019 рік	20	10	55	60
2020 рік	28	26	38	0
2021 рік	30	15	15	0

Як ми бачимо, ТОВ «Будівельна компанія ПК» компанія з середнім віком працівників від 20 до 40 років, це досить позитивний показник, але присутня досить велика плинність кадрів.

Керівництву підприємства потрібно звернути увагу на вирішення питання плинності кадрів. Потрібно дослідити причини плинності, та надати можливі варіанти рішення цієї проблеми. Для цього потрібно проаналізувати причини звільнення, провести дослідження з існуючими працівниками. Всі дані проаналізувати, та запропонувати варіанти рішень з підрахованими затратами на них.

2.3 Системний підхід до вибору системи мотивації для ТОВ

«Будівельна компанія ПК»

Згідно з дослідженням Гарвардської бізнес-школи, лише 10% людей постійно працюють добре або постійно погано. Решта 90% вимагають чітко визначених завдань і стимулів на благо компанії. З цього випливає логічний висновок, що успіх компанії в цілому сильно залежить від продуманої системи мотивації[36].

Для впровадження в компанії системи мотивації, її потрібно розробити, а вже потім займатися впровадженням, в основному цей процес складається з таких основних кроків:

1. Визначення бізнес-проблеми, викликані відсутністю мотивації. Найчастіше це низька ефективність роботи, плинність кадрів, погана атмосфера в колективі.

2. Потрібно скласти список своїх найважливіших завдань на основі першого пункту (підвищення продуктивності, покращення командного духу, створення згуртованої команди).

3. Провести соціальну діагностику. Це може бути опитування, інтерв'ю або опитування. Розробити інноваційну систему мотивації для компанії на основі опрацьованих даних щодо персоналу.

4. Вибір, визначення методів і визначення їх послідовності та періодичності.

5. Розрахунок фінансової вартості впровадження системи.

6. Потрібно надати працівникам детальну інформацію про майбутні зміни. Якщо система багатоступенева і швидке розпізнавання утруднене, краще дати детальну інструкцію. У цьому розділі описано параметри оцінки та порядок розрахунку бонусів і штрафів.

7. Завантаження та тестування системи. Наприкінці випробувального періоду початкові результати визначаються шляхом порівняння витрат із отриманими перевагами.

Якщо результати під час фази тестування незадовільні, систему

необхідно вдосконалити. Можливо, був обраний неоптимальний метод або стимули були визначені неправильно. Персонал знову допитують і встановлюють нові цілі.

Провівши опитування працівників за допомогою анкетування (Додаток Б), в опитуванні прийняло участь 42 працівники. Після обробки результатів були отримані дані представлені в Таблиці 2.6 Графічне представлення цих даних на Рисунку 2.7

Таблиця 2.6 Результати опитування для визначення задоволеності роботою та заробітної плати працівників компанії

№	Питання в анкеті	Отримані бали	Показник задоволення працівників в %
1	Розмір з/п	70	4
2	Процес роботи	165	9
3	Перспективи кар'єрного зростання	150	8
4	Взаємини з керівником свого підрозділу	180	10
5	Важливість роботи , що Ви виконуєте	150	8
6	Комфортність робочого місця	178	10
7	Надійність та стабільність компанії	140	8
8	Здатність виконувати роботу широко поважається.	100	6
9	Чи ефективно організована праця в цілому.	186	10
10	Відносини, що склалися з в колективі	86	5
11	Можливості для ініціативв роботі.	122	7
12	Графік роботи.	89	5
13	Чи є потреба в вашій праці.	135	7
14	Система мотивації персоналу	30	2
	Інше	35	2

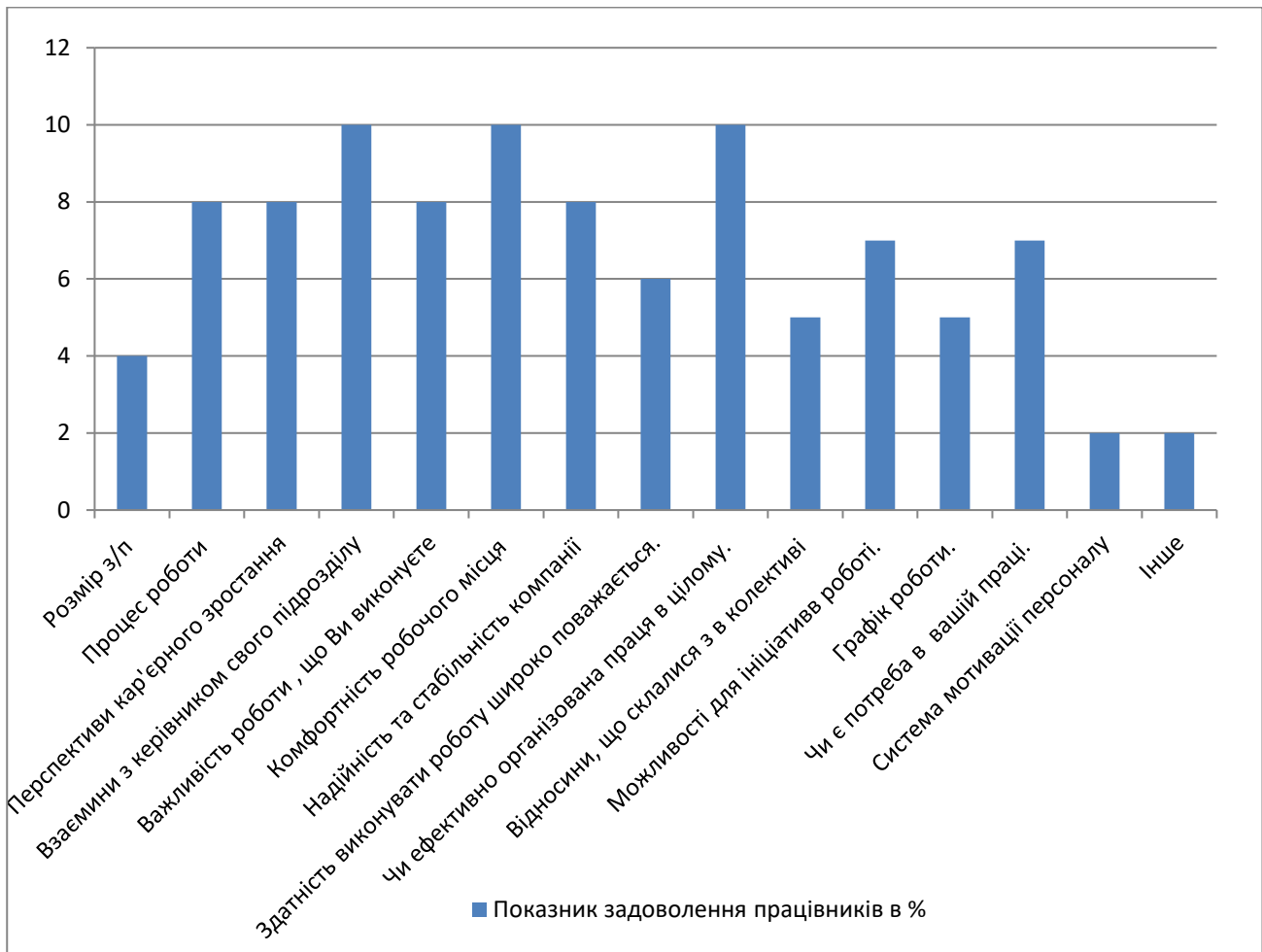


Рисунок 2.7 Графічне представлення опитування для визначення задоволеності роботою та заробітної плати працівників компанії

Проаналізувавши результати проведеного опитування серед головних проблем в компанії є розмір заробітної плати, система мотивації, режим роботи та відносини між колегами.

Питання рівня заробітної плати після опитування викликало найбільше негативних емоцій та суперечок. На період опитування тільки в одному відділі в компанії була присутня система мотивації.

Приклад діючої системи мотивації для комерційного відділу наведено на Рисунку 2.8.

Відділ	Посада	Жовтень 2021 року						Бонус за виконання плану
		План продажів	% виконання плану	Вартість об'єкта за домовленістю з біржою +передплата(грн.)	Основна ЗП	Дод ЗП (0,5%+1%)	Всього нараховано(0,5%+1%)	
				6 228 616,52	15 000,00	39 579,55	54 579,55	
Відділ продажу КК	Менеджер 1	3 000 000,00	16%	487 033,99	5 000,00	4 870,34	9 870,34	
	Менеджер 2	3 000 000,00	127%	3 810 441,53	5 000,00	21 487,53	26 487,53	2 000,00
	Менеджер 3	3 000 000,00	64%	1 931 141,00	5 000,00	13 221,69	18 221,69	
				11 676 660,59	22 380,95	72 596,01	94 976,96	
Відділ продажу НТ	Менеджер 1	3 000 000,00	195%	5 842 466,76	5 000,00	34 099,47	39 099,47	4 000,00
	Менеджер 2	3 000 000,00	99%	2 957 640,58	5 000,00	19 899,73	24 899,73	1 000,00
	Менеджер 3	3 000 000,00	83%	2 476 553,36	5 000,00	16 596,81	21 596,81	
	Менеджер 4	3 000 000,00	0%	0,00	4 523,81	0,00	4 523,81	
	Менеджер 5	3 000 000,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Менеджер 6	3 000 000,00	13%	399 999,90	2 857,14	2 000,00	4 857,14	
	Менеджер 7	3 000 000,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	
				11 205 079,65	25 000,00	69 363,33	94 363,33	
Відділ продажу ПК	Менеджер 1	3 000 000,00	131%	3 925 060,16	5 000,00	22 772,80	27 772,80	3 000,00
	Менеджер 2	3 000 000,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Менеджер 3	3 000 000,00	8%	254 828,00	0,00	2 548,28	2 548,28	
	Менеджер 4	3 000 000,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Менеджер 5	3 000 000,00	60%	1 812 612,63	5 000,00	9 063,06	14 063,06	
	Менеджер 6	3 000 000,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Менеджер 7	3 000 000,00	55%	1 639 565,43	5 000,00	11 005,55	16 005,55	
	Менеджер 8	3 000 000,00	81%	2 430 429,76	5 000,00	15 429,14	20 429,14	
	Менеджер 9	3 000 000,00	38%	1 142 583,67	5 000,00	8 544,49	13 544,49	
								10 000,00
	90%	1000						
	110%	2000						
	130%	3000						
	160%	4000						

Рисунку 2.8 Приклад діючої системи мотивації для комерційного відділ

В компанії існує система мотивації тільки для одного департаменту. Ця система досить дієва. Опитування показало, що департамент продажів досить мотивована частина команди, в якій всі працівники працюють на загальний результат. Система матеріальної мотивації корегується кожного місяця в залежності від планів продажів, та тому досить реальна для виконання. В цьому департаменті досить незначна плинність кадрів, що показує гарний результат роботи системи мотивації.

Висновки до розділу

ТОВ «Будівельна компанія ПК» досить перспективна компанія, але останнім часом ця компанія зіштовхнулась з деякими труднощами. В компанія приділяє увагу тільки комерційному відділу, та не зважає на потреби та проблеми інших відділів.

Середній вік працівників в компанії від 20-40 років, такі працівники досить пластичні до змін в компанії, з ними потрібно працювати та розвивати їх, для цього потрібно розуміти працівника, знати що може принести задоволення в роботі, як мотивувати.

Для оптимального вирішення питання плинності та незадоволеності працівників було проведено дослідження та аналіз плинності кадрів, досліджено зворотній зв'язки від працівників, проведено анкетування діючих працівників. Серед основних проблем: рівень заробітної плати, діючий графік роботи, відсутність системи матеріальної та нематеріальної мотивації, такої як у відділів продажів. Проаналізувавши цю інформацію керівництвом компанії було прийняте рішення покрокова впровадити систему KPI для всіх підрозділів компанії, починаючи з відділів з найвищою плинністю персоналу. Також в тестовому режимі впровадити нематеріальну мотивацію для всіх відділів компанії. Відповідальним на ці процеси є керівник відділу персоналу. В 3 розділі буде описано вирішення цих проблем.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ПК».

3.1 Розроблення системи нематеріальної мотивації для ТОВ «Будівельна компанія ПК»

Система нематеріальної мотивації персоналу спрямована на підвищення ефективності роботи компанії. Нематеріальне стимулювання покликане підвищити лояльність працівників і залучити їх в довгострокові відносини.

Етапи введення нематеріальної мотивації:

1. Погодження бюджету на нематеріальну мотивації.
2. Розроблення чек-листа з можливими варіантами мотивації.
3. Проведення дослідження серед працівників.
4. Визначення пріоритетних варіантів мотивації.
5. Розроблення чек листа з можливими варіантами нематеріальної мотивації.
6. Система впровадження.

Чек лист з можливими варіантами нематеріальної мотивації

Було розроблено та погоджено з директором чек лист можливої мотивації.
До нього ввійшли:

1. Додаткове медичне страхування.

Можливість отримати медичні послуги, крім прямої вигоди у вигляді лікування, дає працівникам почуття захищеності, що сприятливо позначається на їхній лояльності до компанії.

2. Корпоративний транспорт

Так, як офіс знаходиться далеко від зупинки громадського транспорту, ваші працівники будуть раді можливості використовувати корпоративний транспорт. До того ж це скоротить запізнення на роботу.

3. Корпоративна їдальня.

Загальна їдальня вирішує питання з обідами працівників, забезпечує комфортні умови та різноманітне харчування.

4. Кімната відпочинку.

Комфортно обладнана кімната для відпочинку дає можливість відпочивати працівникам якісно, що підвищує їхню загальну працездатність.

5. Можливість дарувати колегам спеціальні грошові бонуси за корисну справу або вартий уваги вчинок.

6. Надихніть працівників новим статусом – оригінальні назви посад.

7. Встановлення в офісі скарбничок благодійності, допомога працівникам зробити добру справу та відчутти себе потрібною.

8. Об'єднання працівників тематичними зустрічами: вечорами настільних ігор, кінопереглядів, hand-made party тощо.

9. Інформування працівників про нововведення яскраво та позитивно – надихання, використовуючи інфографіку.

10. Розфарбування робочих будівлі працівників – проведення кольорових п'ятниць.

11. Допомога у сімейних справах (наприклад, надання транспорту під час переїзду).

12. Надання знижок на послуги компанії;

13. Організація можливості особистої зустрічі із вищим керівництвом.

14. Конкурс ідеї та ініціатив.

Невдоволені працівники є завжди, і це є нормальним явищем. Наше завдання – звернути їхнє невдоволення в конструктивний бік. Краще нехай вони висловлюють свої бажання у вигляді раціоналізаторських пропозицій, ніж у вигляді бурчання на спільній кухні.

15. Проведіть свято на честь найкращого, знайдіть несподіваний та приємний привід виділити цінного працівника.

16. Зміцнюйте корпоративний дух за допомогою спеціальних міні-конкурсів для позитивного настрою.

17. Корпоративна бібліотека чи корпоративне навчання.

Створення бібліотеки також дає переваги обом сторонам: роботодавець отримує більш кваліфікованих працівників, а ті отримують можливість безкоштовної освіти.

18. Відрядження з метою представлення компанії на якомусь заході (наприклад, на будівельній виставці);

19. Заохочувальні екскурсії, розважальні заходи;

20. Знижки від партнерів (на путівку, абонемент у фітнес-центр, страховий поліс);

21. Плаваючий графік

Багато працівників цінують можливість починати робітничий день не рівно о дев'ятій, а раніше чи пізніше. Ви можете обладнати офіс системою контролю часу початку робочого часу та робочий день працівника буде відраховуватись з моменту його входу в офіс.

22. Корпоративне кіно, запрошення на головні ролі цінних працівників, розкажіть про їхній успіх.

Дедалі частіше основну роль відіграють: можливості для повноцінного розвитку працівника, ставлення роботодавців і керівників до власних працівників, турбота про них, розроблення особистісно-орієнтованої соціальної політики, зокрема надання соціального пакета[26].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про важливість розробки систем мотивації персоналу, які б відповідали сучасним умовам, а також про те, що розвиток сучасних організацій призвів до формування мотивованого персоналу та відповідних доводить багато причин, чому це відбувається. за рахунок практики політики[24].

3.2 Впровадження системи нематеріальної мотивації

Впровадження нематеріальної мотивації працівників - це процес, що складається з декількох етапів. Розглянемо їх докладніше:

Було проведено опитування серед працівників компанії. Працівникам було запропоновано обрати по два пункти з чек листа з можливими варіантами. Результати опитування наведені нижче (Таблиця 3.1).

Варіанти мотивації персоналу	Результат опитування
Додаткове медичне страхування.	18
Корпоративний транспорт	0
Корпоративна їдальня.	5
Кімната відпочинку.	2
Можливість дарувати. колегам спеціальні грошові бонуси	0
Новий статус – оригінальні назви посад.	0
Встановлення в офісі скарбничок благодійності	2
Тематичні зустрічі	7
Інформування працівників про нововведення	3
Розфарбування робочих будні працівників	0
Допомога у сімейних справах	0
Надання знижок на послуги компанії;	1
Організація особистої зустрічі із вищим керівництвом.	0
Конкурс ідеї та ініціатив.	0
Проведіть свято на честь найкращого	0
Міні-конкурсів для позитивного настрою.	
Корпоративна бібліотека чи корпоративне навчання.	7
Відрядження з метою представлення компанії на якомусь заході Заохочувальні екскурсії, розважальні заходи;	0
Знижки від партнерів	3
Плаваючий графік	12

Таблиця 3.1 Опитування працівників стосовно нематеріальної мотивації

В результаті цього опитування сформовано чек лист з цінними для працівників варіантами мотивації, до нього ввійшли:

- Додаткове медичне страхування.

- Плаваючий графік.
- Корпоративне навчання.
- Об'єднання працівників тематичними зустрічами: вечорами настільних ігор, кінопереглядів, працівник party тощо.

Після визначення чек листа мотивації почалася робота з погодженням бюджетів.

Додаткове медичне страхування

Було прийнято рішення, що кожний працівник який працює в компанії більше ніж шість місяців отримує базовий пакет страхування, ціна якого 1500 гривень на рік, з кожним наступним роком роботи пакет можливо розширити на суму 500 гривень. Максимальний страховий пакет на одного працівника не перевищує 4000 гривень. Розширені послуги працівник обирає сам з можливих запропонованих страховою компанією. В 2023 році штат компанії налічує 30 працівників. Загальна сума витрат в 2023 році становитиме 45 000 гривень на рік. Відповідальний за погодження та комунікацію відділ персоналу в лиці керівника відділу.

Плаваючий графік

Працівникам надана можливість обрати зручний графік роботи. Запропоновані такі варіанти:

- З 8:00 до 17:00
- З 9:00 до 18:00
- З 10:00 до 19:00

Витрати на впровадження цього пункту відсутні.

Корпоративне навчання

Кожний працівник має можливість кожні півроку витратити на своє навчання, за напрямком роботи 1000 гривень, якщо навчання коштує дорожче визначеної суми керівник відділу повинен обґрунтувати доцільність цього навчання, в іншому випадку працівник має можливість самостійно компенсувати різницю. Витрати становитимуть 30000 гривень на рік. Відповідальний за погодження та комунікацію відділ персоналу в лиці

керівника відділу.

Об'єднання працівників тематичними зустрічами: вечорами настільних ігор, кінопереглядів, hand-made party.

В кінці кожного місяця буде проводитися опитування серед працівників, в якому буде запропоновано три варіанти майстер класів. Серед яких обирається один, максимально цікавий для працівників. Бюджет становитиме 2000 гривень на місяць. Також працівники матимуть можливість прийняти участь в грі «Мафія», яка буде проводитися кожної першої п'ятниці місяця. Бюджет на гру становить 1000 гривень, це платня ведучому гри.

Підводимо підсумки витрат на нематеріальну мотивацію в 2023 році:

- Додаткове медичне страхування 45000 гривень.
- Плаваючий графік витрати відсутні.
- Корпоративне навчання 30000 гривень.
- Тематичні зустрічі 24000 гривень.

Всього за рік бюджет витрат становитиме 75000 гривень.

Таким чином, розроблена система мотивації персоналу для ТОВ «Будівельна компанія ПК» не тільки буде сприяти вдосконаленню системи мотивації персоналу, а й в кінцевому підсумку сприяти подальшому розвитку підприємства.

3.3 Розроблення системи КРІ для відділу з найвищим показником плинності кадрів в ТОВ «Будівельна компанія ПК»

Короткий перелік функціональних обов'язків відділу маркетингу, як структурного підрозділу ТОВ «Будівельна компанія ПК»:

- Розроблення та узгодження різноманітних маркетингових стратегій, бюджетів, проведення конкурентних аналізів, розроблення медіа-планів та інших заходів, спрямованих на успішність запуску та просування будь-якого проекту.
- Робота з підрядниками (в т.ч. контроль якості виконання та термінів) з виготовлення рекламної продукції та/або її розміщення.
- Робота з інтернетом в галузі інтернет-маркетингу (різного роду рекламні заходи тощо).
- Розроблення, ведення та адміністрування сайту (сайтів) компанії.

Розроблення та проведення різноманітних масових розважальних заходів (анімацій) на існуючих заселених ЖК.

КРІ (ключові показники ефективності) є важливими показниками ефективності. За допомогою цих показників можна оцінити роботу працівників і визначити, наскільки їхні зусилля відповідають досягнутим результатам. Звітність про виконану роботу стає «Я зробив так, а вийшло так» замість «Я зробив це, я зробив це»[50].

Розроблене положення:

Система мотивації для відділу маркетингу

Ввести для відділу маркетингу та реклами ключові показники ефективності КРІ (Key Performance Indicators).

1. Основні положення:

1.1 Для кожного спеціаліста відділу ввести свої ключові показники ефективності, щомісяця керівник відділу переглядає планові показники виконання ключових показників ефективності. У разі необхідності керівник відділу має можливість змінити ключові показники.

- 1.2 Відсоток виконання КРІ щомісяця (до 05 числа кожного місяця) передається у фінансовий відділ керівником відділу маркетингу та реклами.
- 1.3 При виконанні КРІ менш ніж 70% мотиваційна частина не виплачується, максимальний відсоток виконання КРІ = 130%.
- 1.4 З 01.01.2022 року премії працівникам нараховуються і виплачуються тільки за матрицями (КРІ).
- 1.5 Період з 01.01.2022 року до 31.01.2022 року вважати тестовим та мінімальний відсоток виконання КРІ 70%.
- 1.6 Усі інші види премій, бонусів та стимулюючих виплат з сьогоднішнього дня не нараховуються та не виплачуються.
2. Ключові показники ефективності для SMM спеціаліста (Таблиця 3.1):
 - 2.1 Охоплення (кількість унікальних користувачів, які побачили публікацію Facebook та Instagram).
 - 2.2 Переходи (кількість переходів на наші сайти).
 - 2.3 Залучення (показник того, як аудиторія реагує на контент, тобто наскільки активно лайкає, коментує, репостит або зберігає пости/сторіс, переглядає більш ніж 50% відеоролика).
 - 2.4 Кількість постів (кількість постів у Facebook та Instagram).
 - 2.5 Відсутність негативу (оперативне реагування на негативний пост).
 - 2.6 Кількість цільових повідомлень (повідомлень із запитом інформації для ухвалення рішення про купівлю).

Таблиця 3.2 Приклад матриці КРІ для SMM спеціаліста з плановими показниками на січень 2022 року

Показник	Примітка	Питома вага	План
Охоплення	FB+Insta Statistics	20%	2 000 000
Переходи	Google Analytics	10%	10 000
Залучення (ER)	Реакції/Коментарі/Репости/Відео 50%+	10%	5,00%
Кількість постів	Згідно з планом постів	15%	33

Відсутність негативу	Понад 2 години (9-18:00) / понад 15 години (18-09:00)	25%	90%
Кількість цільових повідомлень	3 запитом про купівлю та умови	20%	300

3. Ключові показники ефективності для відеомейкера (Таблиця 3.2):

- 3.1 Інформаційні відео(сюжетні та новинні ролики).
- 3.2 Брендіві відео(Репутаційні та іміджеві ролики).
- 3.3 Рекламні відео(короткі ролики для лідогенерації).
- 3.4 Монтаж відео(змонтувати відзняте відео).
- 3.5 Перегляди на YouTube / FB(Кількість переглядів у вигляді на розміщених майданчиках).
- 3.6 Оновлення архіву відео(нові сюжети в архіві).

Таблиця 3.3 Приклад матриці КРІ для відеомейкера з плановими показниками на січень 20212 року

Показник	Примітка	Питома вага	План
Інформаційні відео	Текст для коментаря	30%	3
Брендіві відео	Сценарії для відеороликів	20%	1
Рекламні відео	Сайт + майданчики компанії	20%	2
Монтаж відео	Обробка знятих відео	10%	4
Перегляди на YouTube / FB	Охоплення аудиторії	10%	60 000
Оновлення архіву відео	Кількість нових сюжетів в архіві	10%	20

4. Ключові показники ефективності для адміністратора відділу маркетингу та реклами(Таблиця 3.3):

- 4.1 Дедлайни за заявками (інформацію для реєстрів на всі оплати для відділу маркетингу подано вчасно).
- 4.2 Документообіг (є в наявності всі необхідні екземпляри документів).
- 4.3 Достовірність вирви (формування та зведення аналітичних даних з рекламних кабінетів, 1С, бюджетів-фактів).
- 4.4 Обробка запитів (забезпечення відділів продажу актуальними роздатковими матеріалами).
- 4.5 Актуальність даних (моніторинг та оновлення актуальної інформації на внутрішніх та зовнішніх ресурсах).
- 4.6 Новий функціонал (додаткові завдання понад функціональні обов'язки спеціаліста).

Таблиця 3.4 Приклад матриці КРІ для адміністратора відділу із плановими показниками на січень 2022 року

Показник	Примітка	Питома вага	План
Дедлайни за заявками	Усі оплати вчасно	20%	100%
Документообіг	Фізичні та електронні екземпляри документів	10%	90%
Достовірність вирви	Усі актуальні дані вчасно	15%	2
Обробка запитів	Немає проблем у роботі	30%	100%
Актуальність даних	Вся інформація всередині та зовні актуальна	10%	9
Новий функціонал	Нововведення / новий проект	15%	1

5. Ключові показники ефективності для РРС спеціаліста (Таблиця 3.4):

- 5.1 Покази (кількість показів рекламного оголошення).
- 5.2 Виграні аукціони серед конкурентів у Google (показує співвідношення кількості випадків, коли наше оголошення отримало рейтинг вище,

ніж оголошення конкурента, або наше оголошення потрапило на сторінку видачі (а оголошення конкурента немає) до загальної кількості аукціонів, у яких брали участь наші оголошення).

- 5.3 Кліки (кількість переходів на наш сайт за оголошеннями та з офіційних сторінок компанії).
- 5.4 CTR (показник клікабельності (кількість кліків з реклами /на кількість показів * 100%)).
- 5.5 Цільовий звернення (за Бінотелом).
- 5.6 Цільові ліди(контакти потенційного клієнта, який виявив інтерес(ФБ та СРА)).

Таблиця 3.5 Приклад матриці КРІ для PPC спеціаліста з плановими показниками на січень 2022 року

Показник	Примітка	Питома вага	План
Покази	контактів із ЦА	5%	12 000 000
Виграні аукціони	серед конкурентів у Google	15%	80%
Кліки	переходи на сайт	10%	50 000
CTR	кліки/покази	15%	0,40%
Цільове звернення	За Бінотел	35%	750
Цільові ліди	За ФБ та СРА	20%	450

6. Ключові показники ефективності для дизайнера(Таблиця 3.5):

- 6.1 Створення макетів (створення макетів із новим посиланням).
- 6.2 Правки макетів (зміна в макеті типів цін, метражів, дат здачі, 3d макетів).
- 6.3 Ресайзи макетів (зміна розмірів макетів для розміщення на майданчиках компанії).
- 6.4 Підготовка промоматеріалів (банера, флаєра, візитки та інші матеріали, які будуть необхідні для департаменту продажу).

- 6.5 Відповідність брендбуку.
- 6.6 Дотримання дедлайнів.
- 6.7 CTRпоказник клікабельності (кількість кліків з реклами /на кількість показів * 100%).

Таблиця 3.6 Приклад матриці КРІ для дизайнера із плановими показниками на січень 2022 року.

Показник	Примітка	Питома вага	План
Створення макетів	новий посил	30%	70
Виправлення макетів	зміна в макеті	5%	40
Ресайзи макетів	зміна розміру	5%	70
Підготовка промоматеріалів	комерційні документи	20%	4
Відповідність брендбуку	відсутність відхилень у макетах	5%	80%
Дотримання дедлайнів	здавання за ТЗ у строк	20%	90,00%
CTR	кліки/покази	15%	0,50%

7. Ключові показники ефективності дляжурналіста(Таблиця 3.6):

- 7.1 Кількість взаємодії із ЗМІ (написані тексти для коментарів).
- 7.2 Новини компанії (написані сценарії для відеороликів).
- 7.3 Внутрішні публікації (сайт та всі майданчики компанії).
- 7.4 Блоги у ЗМІ (виходи матеріалів спікерів).
- 7.5 Контакти з інфоприводів (яке охоплення аудиторії після розміщення публікацій).
- 7.6 Вихід корпоративного дайджесту (електронне видання, яке інформує працівників про новини компанії та розвиває професійні навички, розсилка працівникам щотижня).

Таблиця 3.7 Приклад матриці КРІ для журналіста з плановими показниками на січень 2022 року

Показник	Примітка	Питома вага	План
Кількість взаємодії зі ЗМІ	Текст для коментаря	10%	2
Новини компанії	Сценарії для відеороликів	30%	4
Внутрішні публікації	Сайт + майданчики компанії	10%	6
Блоги у ЗМІ	Виходи матеріалів спікерів	25%	3
Контакти з інфоприводів	Охоплення аудиторії	20%	6000
Вихід корпоративного дайджесту	Розсилка працівникам щотижня	5%	1

8. Ключові показники ефективності для менеджера з реклами (Таблиця 3.7):

- 8.1 Покриття рекламних площ (використано всі можливості).
- 8.2 Впровадження нових форматів (новий рекламний продукт).
- 8.3 Наявність та актуальність презентацій (по всіх продуктах з актуальними даними).
- 8.4 Стан носіїв (припустимий технічний стан).
- 8.5 Кількість зустрічей (допустимий технічний стан).
- 8.6 Продажі (закриті угоди).

Таблиця 3.8 Приклад матриці КРІ для рекламного менеджера з плановими показниками на січень 2022 року

Показник	Примітка	Питома вага	План
Покриття рекламних площ	Використані всі можливості	20%	70%

Впровадження нових форматів	Новий рекламний продукт	15%	4
Наявність та актуальність презентацій	За всіма продуктами з актуальними даними	5%	2
Стан носіїв	Допустимий технічний стан	15%	100%
Кількість зустрічей	Відпрацьовані клієнти	10%	30
Продажі	Закриті угоди	35%	25 000

9. Ключові показники ефективності для PR спеціаліста (Таблиця 3.8):

- 9.1 Медіа видимість (Медіа видимість (Індекс помітності в ЗМІ, MV*) — показник помітності компанії або бренду в медіа та якості наповнення медіа поля згадками. Для розрахунку враховуємо характеристики публікації (роль згадки, тональність, ньюсмейкінг, подійність) та джерела (тип та рівень ЗМІ). Показник беремо з LookMe.).
- 9.2 Індекс лояльності ЗМІ (Media Favourability Index, MFI) — відносний показник, що характеризує сприятливість публікацій про компанію або бренд і враховує їхню тональність, це співвідношення кількості позитивних повідомлень до негативних. (Кількість позитивних повідомлень / Кількість негативних повідомлень.).
- 9.3 Якість медіа поля (якість медіа поля (MQI, Media Quality Index) — індекс якості комунікації. $MQI = MV / \text{Кількість згадок}$).
- 9.4 Кількість інфоприводів (кількість інформаційних приводів для розміщення у ЗМІ, ініційованих нами).
- 9.5 Охоплення інфоприводів (охоплення публікацій із згадкою компанії та/або об'єктів у ЗМІ).
- 9.6 Відпрацювання негативу (оперативне реагування на негативну інформацію про компанію).

Таблиця 3.9 Приклад матриці KPI для PR спеціаліста з плановими

показниками на січень 2022 року

Показник	Примітка	Питома вага	План
Медіа видимість	Показник беремо з LooqMe. MV за серпень становив 25,25.	20%	50
Індекс лояльності ЗМІ	$MFI = \text{Кількість позитивних повідомлень} / \text{Кількість негативних повідомлень}$. MFI за серпень становив 2,32.	30%	5
Якість медіа поля	$MQI = MV / \text{Кількість згадувань}$. MQI за серпень становив 1,8.	15%	2
Кількість інфоприводів	Кількість інформаційних подів	10%	2
Охоплення інфоприводів	Охоплення публікацій із згадкою компанії та/або об'єктів у ЗМІ	5%	100000
Відпрацювання негативу	Оперативне реагування на негативну інформацію про компанію	20%	30%

Нажаль система КРІ пропрацювавши 2 місяці на деякий час була призупинена, в зв'язку з початком війни в країні. На даний час ТОВ «Будівельна компанія ПК» майже повністю призупинила роботу. Влітку 2023 планується частково відновити роботу компанії та продовжити впроваджувати систему мотивації. Це можливість почати будувати сучасну компанію з нового аркушу.

Висновки

За результатами досліджень зроблено наступні висновки:

Мотивація в управлінні людськими ресурсами відноситься до процесу активізації мотивації працівників (внутрішня мотивація) і формування мотивації (зовнішня мотивація), щоб працівники могли працювати ефективніше.

Метою мотивації є вироблення комплексу умов, які спонукають людину здійснювати дії, спрямовані на досягнення мети з максимальною ефективністю.

Процес мотивації можна спростити до наступних етапів.

Визначати потреби, формувати та розвивати мотивації, керувати ними для зміни поведінки, необхідної для досягнення цілей, і коригувати мотиваційні процеси відповідно до рівня мотивації для досягнення результатів.

Теоретичною основою мотивації є змістовно-процесуальна теорія мотивації. Найпопулярнішими теоріями щодо мотиваційного змісту є теорії Маслоу, Макклелланда та Герцберга. Найважливішими теоріями процесуальної мотивації є теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Лора.

Сучасний менеджмент активно намагається модифікувати класичну теорію мотивації, щоб адаптувати її до сучасної структури потреб.

Теорія є основою для розуміння людської мотивації. Теорія мотивації в бізнесі заснована на виявленні внутрішніх потреб, які змушують людей діяти в одному напрямку, не впливаючи на поведінку іншого[32].

Система мотивації персоналу може базуватися на різних методах, і який метод вибрати залежить від розвитку системи стимулювання всередині компанії, переважаючої системи управління та характеристик самої компанії.

Основними напрямками розвитку систем мотивації корпоративного персоналу в сучасних умовах є: Основна увага приділяється стратегічним підходам, врахуванню внутрішньої мотивації трудової діяльності та методам психосоціального стимулювання.

У цій дипломній роботі як об'єкт дослідження є ТОВ «Будівельна

компанія ПК». На основі даного проведеного дослідження було виявлено такі проблеми:

1. Працівники підприємства незадоволені існуючою системою оплати праці.
2. У працівників компанії відсутній ефективний механізм стимулювання.
3. Соціально-психологічне середовище працівників підприємства незадовільне.

На основі аналізу поданих робіт сформульовано заходи щодо вдосконалення системи мотивації та підтримки працівників, отримано наступні результати.

Заходи, пов'язані з реалізацією соціальних програм, дозволяють усунути або компенсувати фактори, що знижують моральний стан, підвищити трудову участь працівників у корпоративній діяльності та закласти основу для формування та розвитку корпоративної культури.

Запропонована методика оплати праці працівників компанії дозволяє врахувати внесок кожного працівника в досягнення загальних стратегічних цілей компанії.

Незважаючи на очевидне збільшення витрат на виплати працівникам, компанія все ще розглядає цю статтю витрат як стимулюючу роботу, підвищення лояльності до організації та, певною мірою, що дозволяє їм конкурувати на ринку праці.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на результати діяльності компанії та значною мірою впливає на ефективність її функцій. Тому одним із найважливіших економічних питань ведення бізнесу є правильне обґрунтування критеріїв ефективності корпоративної культури з метою позитивного впливу на кінцеві виробничо-економічні результати.

Може бути виконана побудова системної моделі корпоративної культури компанії, що забезпечує основу представлення зовнішніх і внутрішніх факторів у єдиному цілому, виділивши окремі підсистеми та забезпечивши професійний контроль за їх розвитком.

Практичні наслідки цього дослідження полягають у тому, що компанії можуть використовувати результати для визначення пріоритетів дій щодо покращення мотивації персоналу та систем працевлаштування в освітніх послугах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет. 2019. Випуск 3(14). С. 166–171. URL: [30.pdf \(kpu.zp.ua\)](#) (дата звернення: 31.03.2023).
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с
3. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Менеджмент: конспект лекцій. Київ КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018, 163с.
4. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
5. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
6. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
7. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с
8. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. 232–236.
9. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4. С. 24.
URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17>. (дата звернення: 31.03.2023).
10. Мотивація персоналу як чинник успішної діяльності підприємства : thesis / О. Д. Онопрієнко та ін. 2019.
URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/40667> (дата звернення: 31.03.2023).

11. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобувч. Ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
12. Вантух М. М. Мотивація праці на сучасних підприємствах. 2018.
URL: [МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ - Наукові конференції \(spilnota.net.ua\)](#) (дата звернення: 19.05.2023)
13. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. 2022. № 1. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2> (дата звернення: 01.05.2023).
14. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International science journal of management, economics & finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 01.05.2023).
15. Карячка Д. Д. Мотивація персоналу: психологічна природа поняття : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17169> (дата звернення: 01.05.2023).
16. Костяк К. М., Костяк К. М., Kostiak K. M. Мотивація персоналу : порівняння європейського та українського досвіду : thesis. 2020. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42567> (дата звернення: 01.05.2023).
17. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства : thesis / О. Д. Онопрієнко та ін. 2019.
URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/40673> (дата звернення: 01.05.2023).
18. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.
URL: [116.pdf \(molodyvchenu.in.ua\)](#) (дата звернення: 01.05.2023).

19. Нікуліна Д.Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. 2019.

URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (дата звернення: 19.05.2023)

20. Волківська А.М. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», №1, 2021.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf

21.Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати? PeopleForce Ltd, 2020 .URL: [Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати? - PeopleForce](#)(дата звернення: 30.04.2023).

22.Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora. 2021. URL: [11.06_Тези_Панама_2021-43-44.pdf](#) (knutd.edu.ua) (дата звернення: 31.03.2023).

23.Побережна Н. М., Бондаренко І. О., Ковях К. В. Мотивація персоналу: теоретичний аспект : thesis. 2018.

URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39678> (дата звернення: 31.03.2023).

24.Меленчук І.І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організаціїю. International scientific journal «Grail of Science» № 17 , 2022.

URL: [PIDVISENNA_MOTIVACII_PERSONALU_AK_CINNIKA_EFEKTIVNU \(1\).pdf](#) (дата звернення: 31.03.2023).

25.Уткіна Г. А. Мотивація персоналу організації до обміну знаннями. International journal of innovative technologies in social science. 2019. № 8(20). С. 3–8.

URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30112019/6818 (дата звернення: 01.05.2023).

- 26.Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади й індикатори оцінювання. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 373–379.
- 27.Цимбалюк С. О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. Економіка та держава. 2018. № 4, квіт. С. 12–16.
- 28.Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика як чинник гармонізації соціально-трудових відносин. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 201–206.
- 29.Theoretical and practical aspects of staff motivation / A. P. Liubimov et al. AIC: economics, management. 2023. No. 4. P. 26–32. URL: <https://doi.org/10.33305/234-26> (date of access: 31.05.2023).
- 30.Цимбалюк С. О. Політика оплати праці в бюджетній сфері України: основні тенденції, недоліки, пропозиції щодо поліпшення. Проблеми економіки. 2017. № 3. С. 276–282.
- 31.Vasylyk A. V., Smalichuk H. V., Luzhko Y. O. Well-Being of employees in the organization: the essence, components and tasks of personnel management. Business inform. 2021. Vol. 11, no. 526. P. 419–424. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424> (date of access: 01.05.2023).
- 32.Yanchenko N., Vlagoy V., Tikhomyrova A. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 20. С. 173. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2018.20.0.173> (дата звернення: 11.05.2023).
- 33.Butenko D. Motivational management in entrepreneurial activity. Economy and society. 2019. No. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20> (date of access: 01.05.2023).
- 34.Олена Мотивація праці в різних країнах світу. Підприємець. 2017. URL: [Мотивація праці в різних країнах світу \(pidpryemec.com\)](https://motivation-pracy.com) (дата звернення: 01.05.2023).

35. Dikaeva L. H., Yaudarova M. Y., Amerkhanova Z. S. Staff motivation: main types and methods. *Journal of applied research*. 2023. No. 1. P. 75–79. URL: https://doi.org/10.47576/2712-7516_2023_1_75 (date of access: 01.05.2023).
36. Гарват О.А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, МНІК "Конференція онлайн", 2018.
URL: [ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ - Наукові конференції \(spilnota.net.ua\)](https://spilnota.net.ua) (дата звернення: 31.03.2023).
37. Herasymenko O., Makhaieva M. Anti-crisis motivation management in the context of the covid-19 pandemic challenges. *Business navigator*. 2021. No. 2(63). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-9> (date of access: 31.05.2023).
38. Карпова Е.О. ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ, МНІК "Конференція онлайн", 2020.
URL: [ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ - Наукові конференції \(spilnota.net.ua\)](https://spilnota.net.ua) (дата звернення: 31.03.2023).
39. Hu B., Meng L. Motivation and performance management. *Performance management systems*. 2nd ed. London, 2023. P. 41–59. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003306849-3> (date of access: 01.05.2023).
40. Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality / N. Chala et al. *Problems and perspectives in management*. 2022. Vol. 20, no. 2. P. 536–550. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44) (date of access: 31.05.2023).
41. Latham G., Brcic J. Motivation. *Encyclopedia of human resource management*. 2023. P. 266–268.

- URL: <https://doi.org/10.4337/9781800378841.m.21> (date of access: 01.05.2023).
42. Котерлин Р. І. РОЛЬ МОТИВАЦІЇ І КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ, МНІК "Конференція онлайн", 2021.
URL: [РОЛЬ МОТИВАЦІЇ І КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ - Наукові конференції \(spilnota.net.ua\)](#) (дата звернення: 31.03.2023).
43. Овсієнко К. Ю., МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО НОВОВВЕДЕНЬ ЯК ВАЖЛИВА ЧАСТИНА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, МНІК "Конференція онлайн", 2020.
URL: [МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО НОВОВВЕДЕНЬ ЯК ВАЖЛИВА ЧАСТИНА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА - Наукові конференції \(spilnota.net.ua\)](#) (дата звернення: 31.03.2023).
44. Боковець В. В., Кульганік О. М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності підприємств, Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 5, Том 1, с 294-297. URL: [2021-5t1-51.pdf \(khnu.km.ua\)](#) (дата звернення: 31.03.2023).
45. Пасічник Є. Методи дієвої мотивації. Як HR-ам «вмовити» співробітників працювати, Hurma, блог, 2022
URL: [Методи дієвої мотивації. Як HR-ам «вмовити» співробітників працювати | HURMA](#) (дата звернення: 31.03.2023).
46. Команда HURMA, Як підтримувати працівників в умовах стресового стану | HURMA, Hurma, блог, 2022
URL: [Як підтримувати працівників в умовах стресового стану | HURMA](#) (дата звернення: 31.03.2023).
47. Глушкова В. Методи мотивації співробітників: чому "батіг і пряник" більше не працює, Hurma, блог, 2021
URL: [Методи мотивації співробітників: чому "батіг і пряник" більше не працює | HURMA](#) (дата звернення: 31.03.2023).

- 48.Леонова О. Що знає покоління Z і чому варто наймати студентів, Hurma, блог, 2020
URL: [Що знає покоління Z і чому варто наймати студентів | HURMA](#) (дата звернення: 31.03.2023).
- 49.Команда HURMA, Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом, Hurma, блог, 2019
URL: [Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом | HURMA](#) (дата звернення: 31.03.2023).
- 50.Климчук А.О., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності, Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1
URL: [Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності \(sumdu.edu.ua\)](#) (дата звернення: 31.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Діючий перелік методів мотивації на підприємстві

Форма стимулювання	Зміст
1. Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці працівників, включаючи основну винагороду (відрядна оплата, погодинна оплата, оклад) і додаткову винагороду (премія, надбавка за спеціальні навички, надбавка за умови праці, неповний робочий день, молодь, годування матері, робота у відпустку, надбавка) разом з годинами). робота, керівництво командою, зарплата або відпустка) зарплата.
2. Заробітна плата (реальна)	Забезпечуємо реальну заробітну плату через: 1) Підвищення митних ставок відповідно до мінімальних рівнів, встановлених державою. 2) Запровадження компенсаційних виплат. 3) Зменшення заробітної плати відповідно до інфляції.
3. Участь в прибутках	Участь у прибутку не є одноразовим бонусом. Встановлюється частка прибутку, з якої утворюється фонд стимулювання. Вона відноситься до категорій персоналу, які дійсно можуть вплинути на прибуток. Частка цього прибутку відповідно відсоткова є з позицією керівника в ієрархічній структурі компанії і визначається у відсотках від його доходу (основної зарплати)

Додаток Б

Анкета для визначення задоволеності роботою та заробітної плати

Шановний колего, вкажіть, наскільки Ви задоволені наступними аспектами Вашої роботи. Обведіть відповідне число за допомогою шкали:

- задовольняє (= 5)

- краще ніж нічого (= 4)

- не можу відповісти (= 3)

- не задовольняє (=2)

- категорично не задовольняє (=1)

1	Розмір заробітної плати	1	2	3	4	5
2	Сам процес виконуваної роботи	1	2	3	4	5
3	Перспективи професійного та кар'єрного росту	1	2	3	4	5
4	Взаємини з безпосереднім керівником	1	2	3	4	5
5	Важливість і відповідальність виконуваної роботи	1	2	3	4	5
6	Умови праці (шум, освітленість, температура, чистота і т.д.)	1	2	3	4	5
7	Надійність місця роботи, що дає впевненість у завтрашньому дні.	1	2	3	4	5
8	Уміння виконувати роботу поважається широким колом людей.	1	2	3	4	5
9	Наскільки ефективно організована робота в цілому.	1	2	3	4	5
10	Відносини, які склалися з колегами по роботі.	1	2	3	4	5
11	Можливості для самостійності та ініціативи в роботі.	1	2	3	4	5
12	Режим роботи.	1	2	3	4	5
13	Корисність, необхідність вашої праці.	1	2	3	4	5
14	Система мотивації	1	2	3	4	5
Інше		1	2	3	4	5

Штатний розпис 2022 року

Товариство з обмеженою відповідальністю "Будівельна компанія ПК"

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код за Класифікатором професій	Код ЗКПШТР	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавки (доплати), грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Адміністрація	Директор	1210.1		1	10000		10000
		Помічник керівника	3436.1		1	4730		4730
2	Юридичний відділ	Юрисконсульт	2429	25500	1	5280		5280
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	20656	1	9500		9500
4	Відділ маркетингу і реклами	Директор з маркетингу	1233		1	6050		6050
		Менеджер з маркетингу	1475.4		3	5500		11000
		Фахівець з маркетингових комунікацій	3439	24771	1	4730	9460	4730
		Кур'єр	9151	13247	2	4725		9450
		Фахівець із організації дозвілля	3414		1	5280		5280
		Програміст прикладний	2132.2		1	5280		5280
5	Відділ продажу 1	Менеджер із збуту	1475.4		9	5280		42240
		Адміністратор	4222	20062	2	4730		9460
		Фахівець відділу продажу	3439	24771	2	4730		9460
		Начальник відділу продажу	1229.7	23898	1	6050		6050
6	Відділ продажу 2	Менеджер із збуту	1475.4		4	5280		21120
		Адміністратор	4222	20062	2	4730		9460
		Начальник відділу продажу	1229.7	23898	1	6050		6050
7	Відділ продажу 3	Начальник відділу продажу	1229.7	23898	1	6050		6050
		Адміністратор	4222	20062	1	4730		4730
		Менеджер із збуту	1475.4		2	5280		10560
8	Відділ продажу 4	Начальник відділу продажу	1229.7	23898	1	6050		6050
9	Інформаційний центр	Начальник інформаційного центру	1229.1		1	6050		6050
		Фахівець інформаційного центру	3439	24771	12	4730		42 570
	Разом:				52			251150

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015813767

Дата перевірки:
29.08.2023 11:51:40 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.08.2023 12:07:54 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Грищенко керівник Кравчук

Кількість сторінок: 60 Кількість слів: 11605 Кількість символів: 87650 Розмір файлу: 229.45 KB ID файлу: 1015464767

4.93% Схожість

Найбільша схожість: 0.62% з Інтернет-джерелом (http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/11.pdf)

4% Джерела з Інтернету 183 Сторінка 62

3.07% Джерела з Бібліотеки 357 Сторінка 63

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 13

Грищенко Анна

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Науковий керівник: Кравчук Оксана Іванівна,

к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

«Формування системи мотивації на підприємствах будівельної сфери»

Мотивація в управлінні людськими ресурсами відноситься до процесу активізації мотивації співробітників (внутрішня мотивація) і формування мотивації (зовнішня мотивація), щоб співробітники могли працювати ефективніше.

Метою мотивації є вироблення комплексу умов, які спонукають людину здійснювати дії, спрямовані на досягнення мети з максимальною ефективністю.

Процес мотивації можна спростити до наступних етапів[1].

Визначати потреби, формувати та розвивати мотивації, керувати ними для зміни поведінки, необхідної для досягнення цілей, і коригувати мотиваційні процеси відповідно до рівня мотивації для досягнення результатів.

Теоретичною основою мотивації є змістовно-процесуальна теорія мотивації. Найпопулярнішими теоріями щодо мотиваційного змісту є теорії Маслоу, Макклелланда та Герцберга. Найважливішими теоріями процесуальної мотивації є теорія очікування, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Лора[2].

Сучасний менеджмент активно намагається модифікувати класичну теорію мотивації, щоб адаптувати її до сучасної структури потреб[3].

Система мотивації персоналу може базуватися на різних методах, і який метод вибрати залежить від розвитку системи стимулювання всередині компанії, переважаючої системи управління та характеристик самої компанії.

Основними напрямками розвитку систем мотивації корпоративного персоналу в сучасних умовах є: Основна увага приділяється стратегічним підходам, врахуванню внутрішньої мотивації трудової діяльності та методам психосоціального стимулювання.

На основі аналізу поданих робіт сформульовано заходи щодо

вдосконалення системи мотивації та підтримки працівників, отримано наступні результати.

Заходи, пов'язані з реалізацією соціальних програм, дозволяють усунути або компенсувати фактори, що знижують моральний стан, підвищити трудову участь працівників у корпоративній діяльності та закласти основу для формування та розвитку корпоративної культури.

Запропонована методика оплати праці працівників компанії дозволяє врахувати внесок кожного працівника в досягнення загальних стратегічних цілей компанії.

Незважаючи на очевидне збільшення витрат на виплати працівникам, компанія все ще розглядає цю статтю витрат як стимулюючу роботу, підвищення лояльності до організації та, певною мірою, що дозволяє їм конкурувати на ринку праці.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на результати діяльності компанії та значною мірою впливає на ефективність її функцій. Тому одним із найважливіших економічних питань ведення бізнесу є правильне обґрунтування критеріїв ефективності корпоративної культури з метою позитивного впливу на кінцеві виробничо-економічні результати.

Може бути виконана побудова системної моделі корпоративної культури компанії, що забезпечує основу представлення зовнішніх і внутрішніх факторів у єдиному цілому, виділивши окремі підсистеми та забезпечивши професійний контроль за їх розвитком.

Практичні наслідки цього дослідження полягають у тому, що компанії можуть використовувати результати для визначення пріоритетів дій щодо покращення мотивації персоналу та систем працевлаштування в освітніх послугах.

Література

- 1 Колот А.М., Цимбалюк С.О. (2012) Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 397
- 2 Співак В.В. (2010) Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць., 178–181
- 3 Базалійська Н.П., Мішук В.В. (2016) Сутнісні підходи

формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 232–236