

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Методи підвищення мотивації в організації ПАТ «ДНІПРОБУД»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Methods of Increasing Motivation in the Organization of “DNIPROBUD” PJSC

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-2мо,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і
адміністрування

І.В. Косач

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,

к.н.держ. упр. О.А. Онищенко

(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,

к.е.н. Т.С. Павлюк

(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Косачу Івану Вікторовичу

1. Тема роботи Методи підвищення мотивації в організації ПАТ «ДНІПРОБУД»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ. упр. Онищенко О.А.

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційних процесів в системі управління персоналом підприємств складається з 3 підрозділів: 1.1 Основні теорії мотивації трудової діяльності; 1.2 Методи мотивації персоналу; 1.3 Оцінка персоналу як важлива ланка мотивації в економічно розвинутих країнах. Розділ 2. Оцінка і аналіз ефективності системи мотивації на ПАТ «ДНІПРОБУД» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ПАТ «ДНІПРОБУД»; 2.2 Аналіз системи мотивації на ПАТ «ДНІПРОБУД». Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення мотивації співробітників на ПАТ «ДНІПРОБУД» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пропозиції щодо заходів з підвищення мотивації на підприємстві; 3.2 Розрахунок впровадження пропонованих заходів підвищення мотивації на підприємстві.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

І.В. Косач

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

О.А. Онищенко

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Методи підвищення мотивації в організації ПАТ «ДНІПРОБУД» : 62 сторінки, 11 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що на сьогоднішній день відсутній систематизований алгоритм пристосування класичних теорій мотивації до сучасності у різних аспектах господарської діяльності. Цей факт гальмує практичне використання технологій та методів мотивації.

Метою роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу на торговельному підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД».

Об'єктом даного дослідження є підприємство ПАТ «ДНІПРОБУД».

Предметом дослідження є система мотивації в управлінні персоналом.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

В ході проведеного дослідження було проаналізовано теоретичні основи мотивації в управлінні персоналом; надано організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ПАТ «ДНІПРОБУД», виявлено існуючу систему мотивації; запропоновано заходи ефективної мотивації персоналу торговельного підприємства; створено мотиваційну модель для малих і середніх підприємств, що може бути задіяна, зокрема, на підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД».

МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
СИСТЕМА, ОРГАНІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Qualification work: Methods of Increasing Motivation in the Organization of «DNIPROBUD» PJSC: 62 pages, 11 tables, 5 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the research topic lies in the fact that today there is no systematized algorithm for adapting classical theories of motivation to modernity in various aspects of economic activity. This fact inhibits the practical use of technologies and methods of motivation.

The purpose of the work is to improve the staff motivation system of «DNIPROBUD» PJSC.

The object of this research is «DNIPROBUD» PJSC.

The subject of research is the motivation system in personnel management.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

In the course of the conducted research, the theoretical foundations of motivation in personnel management were analyzed; the organizational and economic characteristics of the trade enterprise «DNIPROBUD» PJSC were provided, the existing motivation system was revealed; measures of effective motivation of the personnel of the trade enterprise are proposed; a motivational model for small and medium-sized enterprises was created, which can be used, in particular, at the enterprise of «DNIPROBUD» PJSC.

MOTIVATION, MANAGEMENT, ENTERPRISE, EFFICIENCY,
SYSTEM, ORGANIZATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

МСП – мале та середнє підприємництво;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

PJSC – Public Joint-Stock Company – публічне акціонерне товариство;

ДП – державне підприємство;

ВНЗ – вищій навчальний заклад;

ПТУ – професійно-технічне училище;

СПП – системи подачі пропозицій;

ISO – International Organization for Standardization – міжнародна організація зі стандартизації;

«5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів і підвищує продуктивність праці;

КПЕ – ключовий показник ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1 Основні теорії мотивації трудової діяльності	12
1.2 Методи мотивації персоналу	18
1.3 Оцінка персоналу як важлива ланка мотивації в економічно розвинутих країнах.....	25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПАТ «ДНІПРОБУД».....	29
2.1 Загальна характеристика ПАТ «ДНІПРОБУД».....	29
2.2 Аналіз системи мотивації на ПАТ «ДНІПРОБУД».....	35
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПАТ «ДНІПРОБУД».....	41
3.1 Пропозиції щодо заходів з підвищення мотивації на підприємстві.....	41
3.2 Розрахунок впровадження пропонованих заходів підвищення мотивації на підприємстві.....	48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки стає очевидним, що системи управління не можуть бути успішними без ефективної системи мотивації. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення використання ресурсів усього персоналу підприємства.

Створення згуртованої команди досвідчених професіоналів, що працюють на загальну користь і добробут, є безперервним процесом на підприємстві. Для забезпечення ефективного використання мотивації персоналу необхідно передбачити його інтереси, потреби, характер, очікування, установки, прагнення та орієнтації.

Система мотивації, якщо вона правильно застосована і розроблена керівником компанії, є основним інструментом управління персоналом. Оцінка існуючої системи підприємства допомагає виявити помилки в системі мотивації, її сильні та слабкі сторони, розкриває керівнику компанії існуючі проблеми та шляхи їх вирішення. Усе це зрештою призводить до ефективного функціонування підприємства на ринку.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що на сьогоднішній день відсутній систематизований алгоритм пристосування класичних теорій мотивації до сучасності у різних аспектах господарської діяльності. Цей факт гальмує практичне використання технологій та методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації працівників полягає в недостатньому вивченні теоретичних аспектів управління мотивами працівників у різних галузях та видах виробництва. Рішенням зазначеної проблеми у вивченні мотиваційної структури та управління персоналом може бути проведення соціологічного дослідження характеристик та тенденцій розвитку мотиваційної сфери.

Сьогодні важливою передумовою розвитку сучасного суспільства є приділення особливої уваги персоналу, що створює умови для економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах максимального використання інновацій та нововведень для окремого працівника та підприємства в цілому, а також гарантує його економічну безпеку.

Загалом, мотивація – це термін, який використовується для пояснення поведінкової послідовності дій, спрямованих на конкретну мету, яка може змінюватися в залежності від різних обставин або ситуацій. Поняття «мотивація» включає моменти активізації, управління та реалізації цілеспрямованої поведінки людини. Мотивація може пояснити, чому людина діє так чи інакше.

Для визначення аспектів, важливих для керівника для формування мотивованого персоналу, необхідно перш за все визначити, які саме такі поняття, як мотивація та стимулювання персоналу, можуть використовуватися на підприємстві.

Дослідження науковцями різноманітних теорій мотивації персоналу в різні часи доводить незаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умови наявності персоналу, який мотивований на досягнення цілей, що стоять перед підприємством, потреби якого задовольняються через прикладну форму та методи стимулювання.

Адекватне реагування на зміни в оцінці праці працівник починає лише після визначення власної оцінки цих змін як суттєвих.

Питання підвищення мотивації персоналу на сучасних підприємствах є предметом дослідження розгорнутих наукових робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: А.М. Колот, М. П. Денисенко, Л.В.Терещук, А.О. Климчук, А.М. Михайлов, О.М. Баксалова, О.С. Біліченко, Л.С. Виготський, В.В. Волинець, В.М. Гриньова, І.А. Грузіна, О.М. Ястремська, В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна, І.В.Дубчак, Н.О. Мазур,

О.В. Притула, Д.М. Прусс, В.М. Нижник, К.Є. Машков, В.О. Пономаренко, Ф.Тейлор, А. Маслоу, К.Алдерфер, Ф. Герцберг, А. Томпсон, та інші.

Метою даної роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу на торговельному підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД». Досягнення цієї мети ґрунтується на наступних завданнях:

- 1) проаналізувати теоретичні основи мотивації в управлінні персоналом;
- 2) надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ПАТ «ДНІПРОБУД», виявити існуючу систему мотивації;
- 3) запропонувати заходи ефективної мотивації персоналу торговельного підприємства;
- 4) створити мотиваційну модель для малих і середніх підприємств, що може бути задіяна, зокрема, на підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД».

Об'єктом даного дослідження є торговельне підприємство ПАТ «ДНІПРОБУД».

Предметом дослідження є система мотивації в управлінні персоналом.

На сьогоднішній день проблема мотивації персоналу вимагає більш детального вивчення та розробки інтегрованих підходів. Нерозкритими залишаються проблеми моделювання механізму прийняття та реалізації управлінських рішень щодо покращення якості логістичних процесів та особливості управління матеріальними запасами в Україні.

Методологічною основою дипломної роботи є системний підхід до вивчення та дослідження поняття «мотивація персоналу». Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень сучасних засобів підвищення мотивації персоналу на підприємствах, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Робота була підготовлена за допомогою емпіричної моделі, спрямованої на віднесення поданого матеріалу до фактичної організації.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації з підвищення мотивації персоналу на сучасному підприємстві можуть бути використані в організаціях для покращення ефективності їхньої діяльності.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ПАТ «ДНІПРОБУД».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Основні теорії мотивації трудової діяльності

В українській економічній літературі під мотивацією персоналу розуміють прагнення працівника задовольняти свої потреби (отримувати певні переваги) за допомогою праці. Залежно від мети та особливостей мотивації на підприємстві, мотивація може бути постійною та результативною (винагорода чи покарання) [9].

Загалом, мотивація – це термін, який використовується для пояснення поведінкової послідовності дій, спрямованих на конкретну мету, яка може змінюватися в залежності від різних обставин або ситуацій. Поняття «мотивація» включає моменти активізації, управління та реалізації цілеспрямованої поведінки людини. Мотивація може пояснити, чому людина діє так чи інакше [4].

В теорії менеджменту представлені різні теорії мотивації. У зв'язку з чим необхідно виділити, в першу чергу, контекстуальні теорії мотивації [2]:

1) Класична мотиваційна теорія – теорія потреб Маслоу, описана в «Теорії людської мотивації» 1943 року. Маслоу розділив потреби на 5 категорій, які можна організувати у формі ієрархічної структури:

- фізіологічні – первинні потреби людини (кисень), вода, їжа, комфорт);
- безпека – для захисту від небезпеки, нападу, загрози;
- соціальні – потреба відчувати себе членом спільноти, групи людей;
- повага – потреба в повазі та визнанні особистих якостей і досягнень;
- самоактуалізація – потреба в реалізації свого потенціалу.

Потреби найвищого рівня не мотивують людину до тих пір, поки її потреби нижчого рівня не задоволені хоча б частково.

П'ять груп потреб одночасно є й п'ятьма основними рівнями потреб, розташованими у виді строгої ієрархічної структури співвідпорядкованості (рис. 1.1):



Рис. 1.1 – Піраміда потреб А. Маслоу

Це означає, що потреби кожного вищерозташованого рівня виникають (актуалізуються) тільки тоді, коли потреби всіх нижчерозташованих рівнів задоволені. Наприклад, якщо людина відчуває сильний голод (рівень 1), то саме він є головним мотивуючим фактором поведінки. Лише після того, як ця потреба буде задоволена, людина починає прагнути до задоволення потреб інших рівнів – зокрема, безпеки, соціального визнання тощо.

Задоволення потреб нижчезташованих рівнів є обов'язковою умовою і причиною актуалізації потреб вищезташованих рівнів. Наприклад, лише після того, як буде забезпечена безпека, виникають потреби соціального порядку. Після того як людина домагається їхнього задоволення (соціального визнання), він починає випробувати потреби в повазі, у самоповазі, у власному удосконалюванні.

2) Теорія мотивації Клейтона Алдерфера є трохи переглянutoю ієрархією теорії потреб Маслоу. Він запропонував визначити три великі групи потреб:

- а) потреба в існуванні (Existence) – фізіологічні потреби;
- б) потреба в спілкуванні (Relatedness) – залучення до суспільства;
- в) потреба в зростанні (Growth) – самовираження, самореалізація, творчість.

Різниця між теорією Альдерфера та пірамідою Маслоу полягає в тому, що рух за рівнями потреб відбувається в обох напрямках. Модель Маслоу передбачає лише один напрямок – знизу вгору.

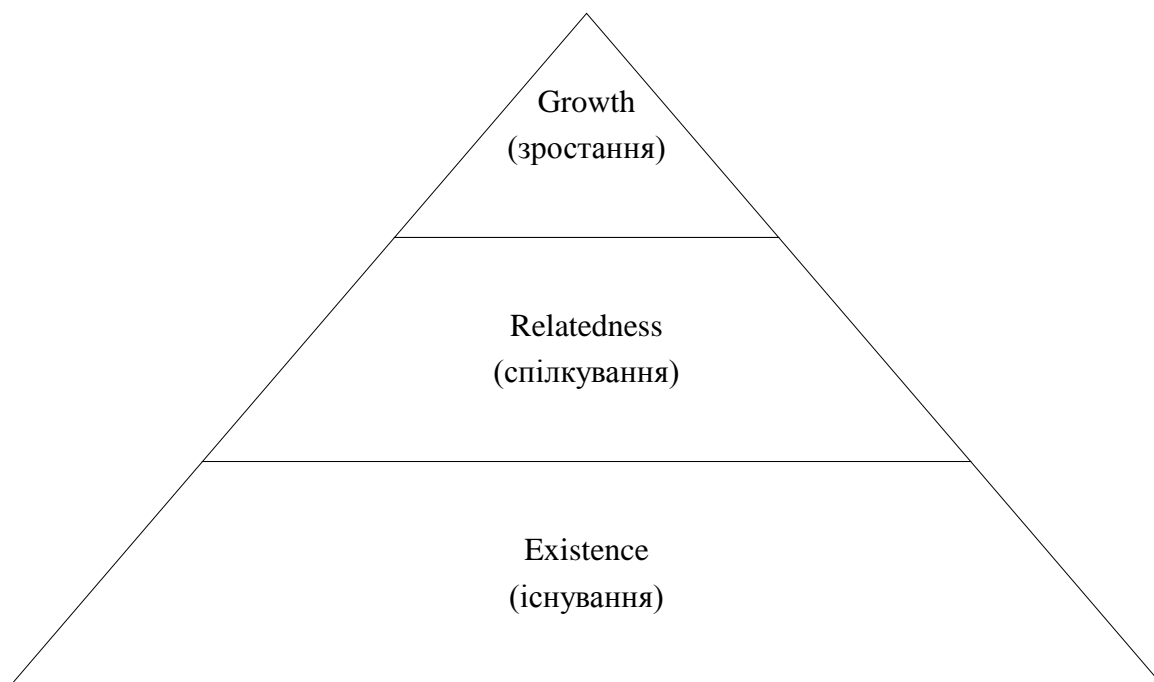


Рис. 1.2 – Піраміда потреб К. Альдерфера

3) Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга. Він визначив фактори, які спричиняють на людину мотиваційний і демотивуючий вплив. Він вважав, що задоволеність і незадоволеність працівника зумовлені різними факторами, які розділив на дві широкі категорії: фактори гігієни та фактори мотивації.

Мотиватори, які ведуть до задоволеності роботою, пов'язані зі змістом роботи і зумовлені внутрішніми потребами особистості в самовираженні. Тому їх називають «внутрішніми» факторами мотивації. Гігієнічні фактори пов'язані із зовнішніми умовами і недоліками праці.

За Герцбергом, фактори, що викликають задоволення та незадоволення роботою, не є протилежними в одному вимірі. Іншими словами, гігієнічні фактори можуть створити погану ситуацію, але вони не можуть привести до великого задоволення; у кращому випадку вони можуть створити нейтральну ситуацію. Уявлення про справедливість можуть відрізнитися між працівниками, і сприйняте співвідношення витрат і результату не завжди відповідає дійсності. Тому керівник повинен відстежувати такі протиріччя та вчасно їх усувати.

4) Наступною контекстуальною теорією мотивації є теорія потреб Девіда МакКлелланда, яка фокусується на трьох основних рушійних мотиваторах:

- а) потреба в досягненні;
- б) потреба у владі;
- в) потреба в афіліації.

Теорія набутих потреб Макклелланда означає наступне: потреба в афіліації спонукає людей працювати в команді, прагнути до визнання; потреба у владі спонукає їх до зростання, ініціативи та лідерства; потреба в досягненні спонукає їх брати відповідальність за управління складними завданнями, успішно їх вирішувати та досягати мети організації.

Тому працівники з потребою в афіліації повинні отримувати роботу з можливостями соціального діалогу. Персоналу, який потребує влади, потрібно дати можливість керувати, самостійно приймати рішення. Працівникам з потребою в досягненнях слід доручати цікаві і важкі завдання (але такі, з якими вони можуть впоратися), винагороджуючи та відзначаючи їхні успіхи.

Процесуальні теорії мотивації:

1) Теорія Х-У Д. МакГрегора.

Керівник може прямо чи опосередковано регулювати поведінку співробітників на робочому місці через завдання, організаційні ресурси, організаційне середовище, поточний контроль, виконання завдань, ступінь автономії завдань і незалежності у вирішенні проблем, пов'язаних з роботою.

2) Теорія очікувань В. Врума стверджує, що потреба людини не є єдиною умовою її мотивації для досягнення мети (обумовленої потребою). Важливою умовою є очікування людини, що її поведінка та дії приведуть до бажаного результату. Тобто потреби людини недостатньо; йому чи їй потрібно очікувати, що його чи її зусилля допоможуть задовольнити цю потребу.

3) Теорія справедливості Д. Адамса говорить про те, що працівники завжди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманою винагородою та зусиллями, витраченими на її досягнення, порівнюючи її зі співвідношенням інших працівників, які виконують таку ж роботу. Тобто люди часто схильні думати, що вони працюють більше і отримують менше, ніж їхні колеги. Якщо людина так думає, вона відчуває несправедливість. Уявлення про справедливість можуть відрізнятись між працівниками, і сприйняте співвідношення витрат і результату не завжди відповідає дійсності. Тому керівник повинен відстежувати такі протиріччя та вчасно їх усувати [39].

Таким чином, необхідно підкреслити, що в теорії менеджменту існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: змістовні (концептуальні) – ті, що відображають зміст потреб; та процесійні – ті, що відображають процес винагородження (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Основні теорії мотивування [10]

Змістовні (концептуальні) теорії	Процесуальні теорії
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Теорія очікувань В.Врума
Теорія потреб ERG К. Алдерфера	Теорія справедливості С. Адамс
Теорія потреб Д. МакКлеланда	Модель Портера-Лоулера
Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга	Теорія «Х» і «У» Д. МакГрегора.

Змістовні теорії ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Цікавим постає питання схожих понять в контексті вивчення теорій мотивації, таких як: «мотивація», «мотив» та «стимулювання». Різниця між мотивацією та стимулюванням очевидна, оскільки категорію «мотивація» доцільно визначати як процес, спрямований на стимулювання себе чи інших до діяльності для досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначається як зовнішній заклик до дії, спонукання, поштовх, подразник, що впливає на почуття, тобто зовнішній фактор.

Оскільки принципова різниця між категоріями «мотивація» і «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є засобом, за допомогою якого можна використовувати процес мотивації. Процес мотивації багато в чому визначається потребами, які його викликають.

Крім того, потреби складаються в мотивах, які спонукають людей до дій щодо задоволення потреб. Мотив – це суб'єктивне явище, основною

метою якого є усвідомлення дій, що формують установку цілей, здатних спонукати людину до дії в результаті зародження спонукального фактора ззовні.

Стимули, будучи зовнішніми мотивами, мають цільову спрямованість; мотив також є заклик до дії, але він може бути підставою для заохочення у вигляді винагороди, підвищення, адміністративних розпоряджень тощо, а також особистих причин.

Проте наукові уявлення про розробку форм і методів стимулювання персоналу зосереджені на розвитку адекватних кваліфікаційним потребам працівника підприємства, його професійних, ділових та особистісних характеристик, гармонізації інтересів працівника та інноваційної стратегії підприємства [16].

Аналіз дослідження дозволяє зробити висновок, що на відміну від поняття «мотивація» під «стимулюванням» розуміють зовнішній вплив на працівника, відмінність між ними полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішнього прагнення до щось робити, а категорію «стимулювання» неможливо здійснити без зовнішнього впливу. Проте спільною метою мотивації та стимулювання є досягнення певного результату для підприємства, ефективне управління та вдосконалення інноваційної діяльності.

1.2 Методи мотивації персоналу

Методи мотивації – це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони припускають використання управлінським апаратом фірми різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності [20].

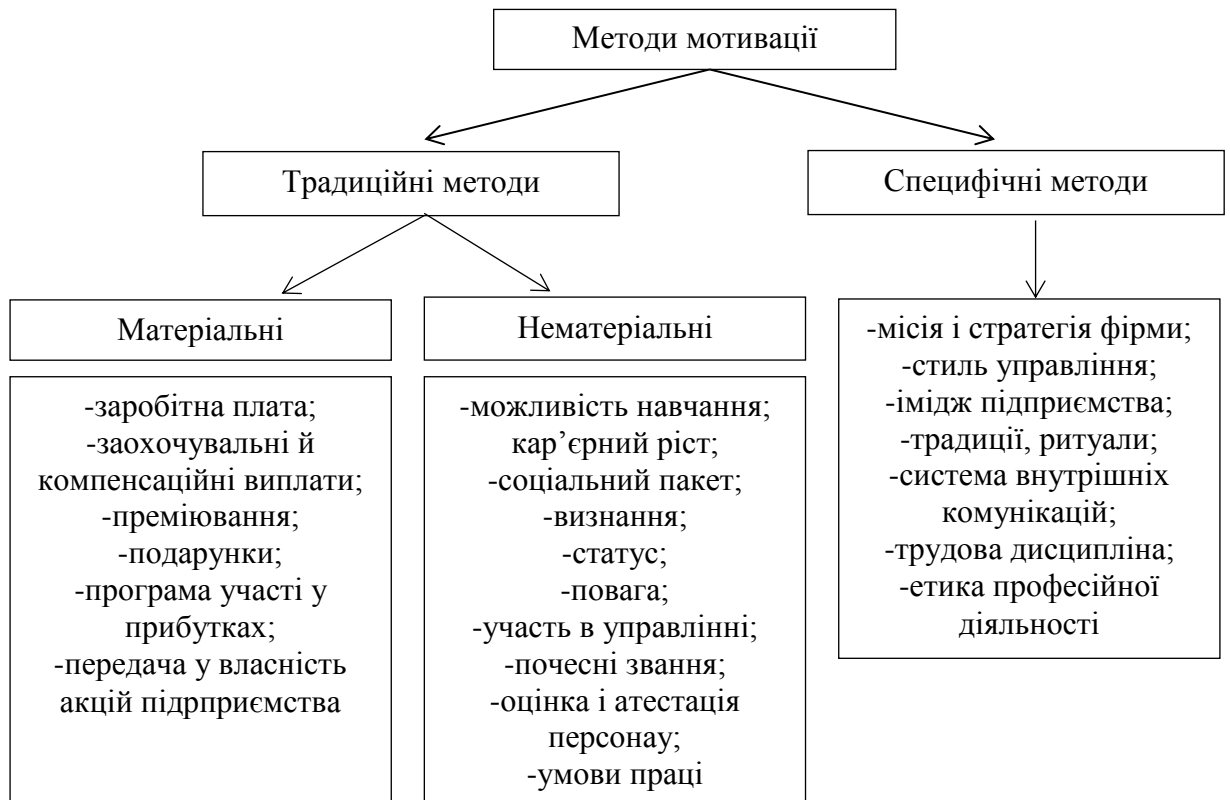


Рис. 1.3 – Класифікація методів мотивації персоналу

Існуючі методи мотивації праці можна умовно розділити на традиційні та специфічні. Перші в свою чергу поділяються на матеріальні та нематеріальні (рис. 1.3). Під матеріальним стимулюванням ми розуміємо оплату праці, яка виявляється у заробітній платі. Заробітна плата виконує декілька важливих функцій: стимулювання високопродуктивної праці, відтворювальну і соціальну.

Окрім заробітної плати дедалі більшого поширення набувають інші заохочувальні і компенсаційні виплати серед яких виділяють такі:

1. Матеріальна допомога, яка виплачується із фонду матеріального заохочення за рахунок прибутку у цілях забезпечення соціальних гарантій і благ для працівників за рахунок прибутку підприємства в таких ситуаціях: смерть співробітника або його близьких родичів; для придбання ліків або платного лікування співробітників; при нещасних випадках (пожежа, аварія, травма та ін.) та ін. Матеріальна допомога виплачується за особистою заявою

співробітника згідно з розпорядженням керівника підприємства та є епізодичною формою оплати праці.

2. Винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за виконання річних або квартальних планів окремими структурними підрозділами або підприємством у цілому. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив на досягнення кінцевих результатів; частіше за все розподіляється за коефіцієнтом трудової участі і внеску.

3. Трудові і соціальні пільги працівникам – оплата додатково наданих за рішенням трудового колективу відпусток тим із них, які виховують дітей; вартості путівок на лікування і відпочинок або компенсацій, виданих замість путівок та ін.

4. Інші затрати, які носять індивідуальний характер – оплата квартирної платні і винаймання житла, продовольчих і промислових товарів, продуктових замовлень, проїзних білетів, абонементів у групи здоров'я, підписки на газети, журнали, всіх видів страхування працівників, використання особистого транспорту та ін.

Ще одним важливим механізмом, який забезпечує зацікавленість працівників у результатах праці, дотриманні планових пропорцій та роботі у заданому режимі є преміювання. Це додаткова форма винагороди, що виплачується працівнику у випадку досягнення підприємством у цілому або його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника у кінцеві результати. Форми і розміри преміювання залежать від категорії персоналу підприємства. Підвищення долі премій може призвести до того, що вони перестануть виконувати стимулюючу функцію і перетворяться у складову заробітної плати.

До матеріальних методів мотивування персоналу також належать деякі пільги і привілеї, а саме [18]:

1. Пенсійні схеми. Пільги іноді надаються як відкладені сплати, фінансуються із вкладів, які дають право на гарантований прибуток працівникам при виході на пенсію.

2. Пільги, які підвищують індивідуальну безпеку у випадку хвороби, нещасних випадків або скорочення штатів.

3. Пільги, що сприяють реалізації певних особистих потреб і відповідальності, наприклад турбота про дітей, сприяння в оздоровленні і відпочинку.

4. Фінансове сприяння і допомога – кредити на купівлю житла, матеріальна допомога.

5. Надання машин і бензину.

6. Інші пільги, покликані підвищити рівень життя працівників: обіди, оплата телефонних витрат, надання кредиту та ін.

Економічний аспект мотивування праці є однозначно найважливішим, адже саме завдяки йому працівник може задовольнити свої первинні (найнижчі) потреби. Однак в певний момент – момент насичення – одного лише матеріального стимулювання стає недостатньо. В цей час вирішальним фактором мотивації праці персоналу стають нематеріальні методи. Вони в свою чергу поділяються на організаційні й морально-психологічні.

До організаційних методів мотивації відносять [27]:

- мотивацію участі працівників у справах фірми (тобто їм надається право голосу при розв'язанні ряду проблем, як правило, соціального характеру);

- програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивацію перспективою;

- гуманізацію праці (збагачення змістовності праці; створення сприятливих умов для роботи; демократизація управління, в тому числі, делегування повноважень, раціоналізація режимів праці і відпочинку, організація кімнат психологічного розвантаження);

- розвиток трудової змагальності;
- посилення діяльності внутрішньозаводських засобів масової інформації і виховання;
- розробку і впровадження принципів корпоративної культури;
- організацію роботи зі збору зауважень і пропозицій працівників;
- мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої праці, що відповідає їхнім особистим інтересам і схильностям, із широкими перспективами посадового і професійного росту, а також дозволяє проявляти їх творчі здатності, здійснювати контроль над ресурсами і умовами власної праці (коли кожний по можливості повинен бути сам собі шефом).

Морально-психологічними методами посилення трудової мотивації є: гласне визнання заслуг; усне вираження подяки керівниками; вираження подяки в наказах; вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо і т.д..

Будь-які мотивуючі впливи повинні бути ретельно продумані і співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника. Основні елементи морально-психологічних методів мотивації охарактеризовані в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Основні елементи морально-психологічних методів мотивації [18]

Елемент	Характеристика
1	2
Відчуття особистої цінності	Створення умов, при яких люди зазнавали б професійну гордість за те, що краще інших можуть впоратися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати; відчували б цінність результатів, конкретну їхню важливість. Для того щоб робота приносила задоволення, завдання повинне містити відому частку ризику і можливість домогтися успіху
Висока мета	Постановка високих цілей надихає людей на ефективну працю

Продовження таблиці 1.2

1	2
Атмосфера в колективі	Взаємоповага, довіра, заохочення розумного ризику і терпимості до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва та колег.
Присутність виклику	Забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці показати свої здатності, реалізувати себе в праці, довести, що він може щось зробити (причому це "щось" повинне одержати ім'я свого творця: наприклад, працівники, які відзначилися, отримують право підписувати документи, у розробці яких вони брали участь; це дозволяє їм відчутти свою значимість)
Просування в посаді	Дає більш високу заробітну плату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг і авторитету особистості шляхом перекладу в більш високу статусну групу (моральний мотив). У той же час цей метод мотивації є внутрішньо обмеженим: в організації не так багато посад високого рангу, тим більше вільних; не всі люди здатні керувати і не всі до цього прагнуть; просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку
Похвала за досягнення	Похвала при завершенні роботи великого обсягу, освоєнні нових методів праці або нової продукції, впровадженні раціоналізаторської пропозиції. Інакше кажучи, хвалити потрібно тоді, коли справа закінчена, коли на чомусь можна поставити крапку і приступити до нової роботи.
Підтримка	Коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, завдань, способів поведінки і дії, - у цей момент підтримка вкрай необхідна. Людина особливо потребує підтримки при освоєнні нової справи. Основна мета підтримки - усунути сумнів, непевність, коливання. Цей метод краще використовувати, коли працівник перебуває в стані розгубленості, пригніченості в результаті тривалих невдач, поганого настрою, коли людина має і необхідні знання, і вміння, а робота не виходить (як говорять, не клеїться)
Осуд	Це слова, звернені до сумління людини. Використовуючи осуд, необхідно керуватися наступними правилами: перед тим як критично оцінювати результати роботи чи провини, необхідно розібратися у обставинах, ситуації, що склалася, розмежувати причини особистого порядку і об'єктивні, що не залежать від працівника. Осуджувати можна тільки за упущення, недоліки в роботі, звичками, з такими індивідуальними особливостями як неувага, лінь, поспішність та ін.; необхідно вказати підлеглому на причину, що привела до недоліків в роботі чи проступку; не треба гарячкувати при осуді і критиці підлеглого, необхідно уникати порівнянь і епітетів, які можуть сприйматися як образливі; у осуді має міститися позитивна програма. Необхідно не тільки вказати підлеглому на недоліки і їх причини, але й запропонувати вихід, навчити, як можна уникнути подібних випадків

Розробляючи діючу систему трудової мотивації, менеджер повинний враховувати основні психологічні фактори, що впливають на трудову активність працівників. До них можна віднести наступні: надмірне втручання з боку безпосереднього керівництва; відсутність психологічної й організаційної підтримки; недолік необхідної інформації; надмірна сухість і недолік уваги керівника до потреб підлеглого; відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці; неефективне вирішення керівником службових проблем працівника; некоректність оцінки працівника керівником; недостатній рівень турботи про мотивацію співробітника.

Окрім традиційних методів мотивації персоналу на сучасних підприємствах використовують їх інтегровані форми з цінностями, нормами, місією фірми. Орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації – мотивацію самою працею. В кінцевому результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якість трудового життя [23].

Соціально-економічний механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури ґрунтується на системі цінностей і норм, які поділяються більшістю членів даної організації та на створюваних на цій основі артефактів.

Подібні заходи можуть нести в собі не лише духовне навантаження, а й служити засобом транслявання цінностей компанії співробітникам, стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом виявлення поваги, визнання заслуг співробітників.

Мотивуюча функція організаційної культури може бути реалізована також за допомогою стилю управління і лідерства в рамках ситуативного підходу.

1.3 Оцінка персоналу як важлива ланка мотивації в економічно розвинутих країнах

Серед різноманітних інструментів формування діючого механізму трудової мотивації принципове значення має використання економічного аналізу оцінки результатів діяльності працівників.

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень [29].

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Їх класифікують за багатьма ознаками [33]:

1. За змістом оцінки можуть бути частковими, коли оцінюють лише певні якості виконавця чи рівень виконання роботи, та комплексними, коли оцінюють в комплексі ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності.

2. За регулярністю проведення процесу оцінювання оцінку поділяються на такі, що одержуються постійно з певною періодичністю – раз у півроку, у рік, у два роки; епізодичні оцінки, які зумовлені певним етапом (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

3. Залежно від періоду оцінювання оцінку поділяють на поточну, підсумкову і перспективну. Перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання роботи та її результати по завершенні певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна оцінка здібностей, якостей, мотивацій, очікувань дає змогу прогнозувати потенційні можливості працівника.

4. Залежно від критеріїв оцінювання виокремлюють кількісну оцінку,

якісну, часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

5. За системністю оцінювання використовують такі оцінки: системні, коли задіяні всі блоки системи оцінки; безсистемні, коли оцінювач має право вибрати критерії, методи, способи, інструменти, процедуру оцінювання.

6. За суб'єктом оцінювання розрізняють оцінку працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічну, так звану 360°-оцінку, що враховує в комплексі всі перелічені оцінки [2].

7. За професійно-функціональною структурою є такі види оцінки: оцінка робітників; оцінка службовців (фахівців); оцінка керівників. Цей класифікаційний поділ має велике значення, оскільки суттєво впливає на вибір критеріїв, методів і процедур оцінювання. Найповніше система оцінювання персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яку можна розробляти за всіма категоріями персоналу організації (рис. 1. 4):

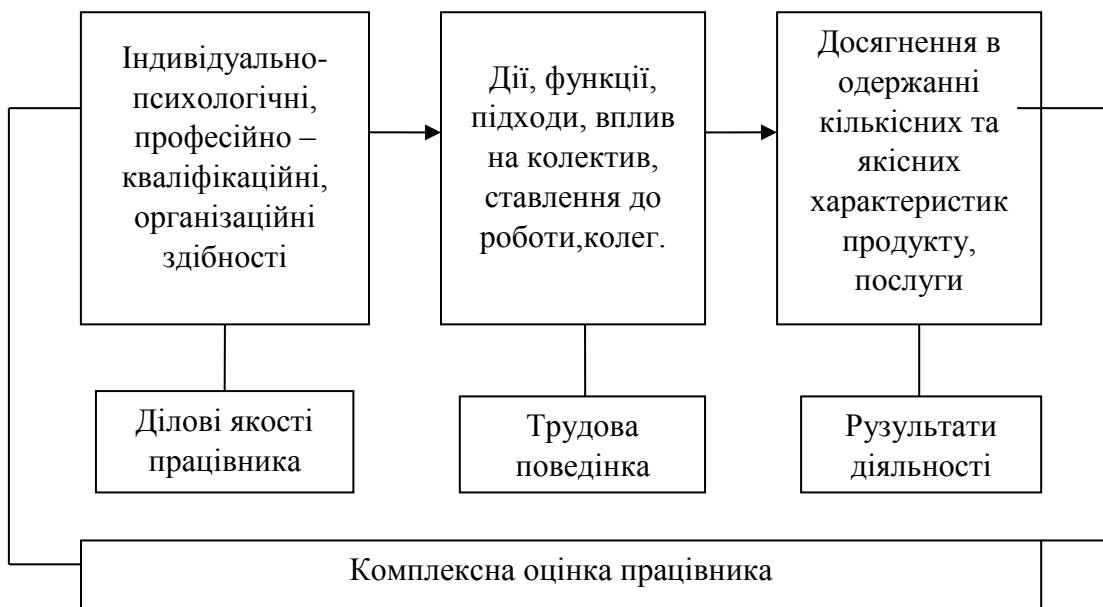


Рис. 1.4. – Структура комплексної оцінки у вигляді моделі

Дана модель охоплює три групи характеристик: працівника щодо його

ділових та особистісних якостей; трудової (ділової) поведінки; виконання роботи, її результатів.

Об'єктом постійної уваги науковців є така складова системи оцінювання персоналу як методи оцінювання, адже саме вони забезпечують необхідний об'єм і якість отриманої в результаті оцінювання інформації.

Методи розподіляються на три великих групи [10]:

1. Якісні методи (неформалізовані) базуються на описовому принципі. До них можна віднести такі методи : біографічний, співбесіда, групової дискусії, експертний, спостереження, описовий, аналіз конкретних ситуацій, самозвіт, документальний та інші.

2. Кількісні методи (формалізовані) базуються на числовому визначенні. Такі методи зручні в користуванні, але потребують розробки спеціальних анкет, тестів тощо. Це такі методи : стандартних оцінок, заданої бальної оцінки, градації, матричний, попарного порівняння, еталону, примусового розподілу, класифікації по порядку, вільна коефіцієнтна оцінка, ситуативна оцінка тощо.

3. Комбіновані методи базуються на комбінації принципів двох попередніх груп. До них можна віднести анкетування, тестування, сумарних оцінок, змушеного вибору, ділова гра, 360° та інші.

Характеристику деяких методів оцінки персоналу надано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки персоналу

Назва методу	Опис методу	Результат
1	2	3
Біографічний	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особисті заяви, автобіографія, документи про освіту, характеристика.	Логічні висновки про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником в режимі «питання – відповідь» за попередньо складеної або довільної схеми	Запитальник з відповідями
Анкетування (самооцінка)	Опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості і їх подальшого аналізу.	Анкета «Вакансія»
Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником в неформальній обстановці (на відпочинку, в побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня.	Звіт про спостереження.
Тестування	Визначення професійних знань і умінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з подальшою їх розшифруванням за допомогою «ключів».	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника.	Модель робочого місця
Ділова гра	Проведення організаційно-діяльної гри, аналіз знань і умінь, ранжирування гравців за їх ролями («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «діловод», «спостерігач» тощо) і оцінка здатності роботи в малій групі	Звіт про гру. Оцінка гравців і їх ролей.
Іспит (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і умінь, що передбачає підготовку оцінюваного за певною дисципліною (кругом проблем) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи (інтерв'ю, анкетування, спостереження, тестування, експертних оцінок тощо) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантної або займаної посади, і подальшого аналізу відповідей для визначення потенціалу людини	Анкета «Атестація», протокол атестаційної комісії, наказ директора

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПАТ «ДНІПРОБУД»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «ДНІПРОБУД»

В якості об'єкта дослідження в цьому дослідженні ми аналізуємо компанію ПАТ «ДНІПРОБУД» – провідне будівельне та оптово-роздрібне підприємство, що спеціалізується на продажі будівельних матеріалів та будівництві житлових і нежитлових будівель.

Компанія ПАТ «ДНІПРОБУД» успішно працює на ринку вже 20 років, зареєстрована 17.09.1993 в місті Запоріжжя, вул.Леонова, будинок **-А. Керівником організації є Пахомова Олександра Федосіївна. Розмір статутного капіталу складає 597 200,05 грн. На момент останнього оновлення даних 26.04.2023 стан організації – «не перебуває в процесі припинення» [40].

Види діяльності за КВЕД:

Основний:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Інші:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

42.91 Будівництво водних споруд

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва

За 20 років існування компанією було збудовано та здано понад сімдесят житлових будинків та котеджів, а також альтанок, лазень, гаражів та басейнів. У 2003 році компанія почала надавати послуги з будівництва будинків та котеджів у містах Запоріжжя та Дніпро. На сьогоднішній день компанія «Дніпробуд» займається приватним котеджним будівництвом також у Києві. Всі без винятку об'єкти зводилися силами компанії. Для цього підприємство має все необхідне – інструмент, обладнання, але найголовніше – кваліфікований персонал. Не секрет, що найчастіше незадовільна якість будівельних робіт пов'язана саме з поганою підготовкою персоналу.

Досліджувана компанія проблеми з професійними кадрами не мала з початку заснування, адже спочатку робили головну ставку саме на людей. Результатом цієї роботи стало формування кваліфікованих бригад у всіх сферах діяльності підприємства. В компанії є професіонали в галузі монолітних, оздоблювальних, покрівельних робіт, електрики, опалення, газопостачання та ін. Це, разом з розвиненою технологічною базою, дозволяє компанії виконувати будівництво будинків і котеджів у максимально стислий термін з гарантованою якістю.

Тим не менш, удосконалення технологічного процесу, боротьба за покупців, якість продукції, зростання конкуренції змушують сучасні компанії вдосконалювати існуючу на підприємстві систему мотивації, якими б успішними вони не були.

Організаційна структура ПАТ «ДНІПРОБУД» – лінійно-функціональна, очолює систему управління директор підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник керівника за функціональними призначеннями, які, у свою чергу, керують відповідними відділами:

- технічна служба;
- економічна служба;
- фінансова служба;
- комерційна служба.

Кожна зі служб має свої власні департаменти (підрозділи), у складі яких діють лінійні та функціональні виконавці (по 5-10 працівників). Більш детально організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1:

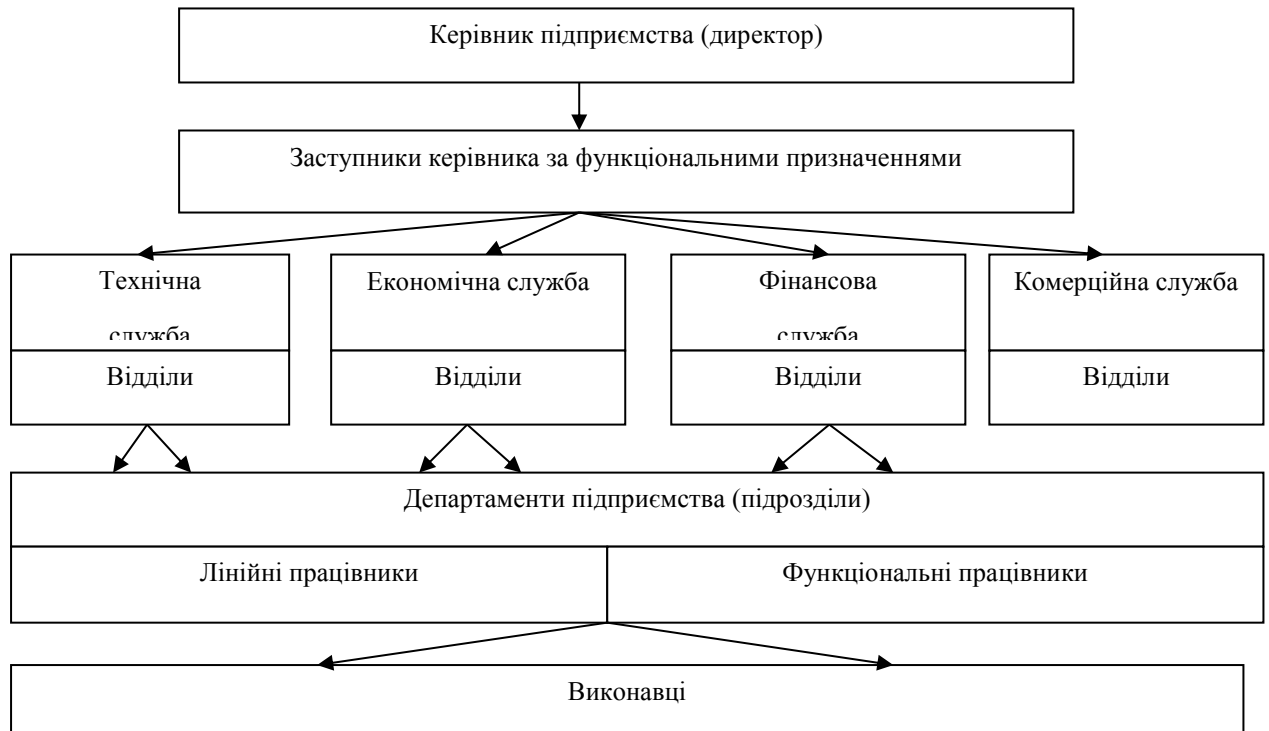


Рис.2.1. – Організаційна структура ПАТ «ДНІПРОБУД»

З метою всебічного аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства доцільно провести горизонтальний аналіз показників фінансових результатів та розрахувати абсолютний приріст показників та темпи приросту ПАТ «ДНІПРОБУД» за останній період 2019-2022рр. (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз показників фінансових результатів ПАТ «ДНПРОБУД» (тис.грн.)

Показник	Роки / Динаміка змін	Абсолютний приріст	Темп приросту
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2019	68081	
	2020	75551	
	2021	89247	
	2022	110906	
	2019-2020	7470	11%
	2020-2021	13696	18%
	2021-2022	21659	24%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2019	61912	
	2020	67767	
	2021	80171	
	2022	97280	
	2019-2020	5855	9%
	2020-2021	12404	18%
	2021-2022	17109	21%
Валовий прибуток	2019	6169	
	2020	7784	
	2021	9076	
	2022	13626	
	2019-2020	1615	26%
	2020-2021	1292	17%
	2021-2022	4550	50%
Інші операційні доходи	2019	6797	
	2020	7650	
	2021	9382	
	2022	9522	
	2019-2020	853	13%
	2020-2021	1732	23%
	2021-2022	140	1%
Адміністративні витрати	2019	5474	
	2020	5439	
	2021	6052	
	2022	6968	
	2019-2020	-35	-1%
	2020-2021	613	11%
	2021-2022	916	15%
Інші операційні витрати	2019	5716	
	2020	6195	
	2021	7865	
	2022	8472	
	2019-2020	479	8%
	2020-2021	1670	27%
	2021-2022	607	8%

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	2019	1756	
	2020	3781	
	2021	4541	
	2022	7708	
	2019-2020	2025	115%
	2020-2021	760	20%
	2021-2022	3167	70%
Фінансові витрати	2019	748	
	2020	956	
	2021	2771	
	2022	2828	
	2019-2020	208	28%
	2020-2021	1815	190%
	2021-2022	57	2%
Фінансовий результат до оподаткування	2019	954	
	2020	2811	
	2021	1759	
	2022	4870	
	2019-2020	1857	195%
	2020-2021	-1052	-37%
	2021-2022	3111	177%
Чистий фінансовий результат	2019	395	
	2020	2684	
	2021	1448	
	2022	3869	
	2019-2020	2289	579%
	2020-2021	-1236	-46%
	2021-2022	2421	167%

За досліджуваний період на ПАТ «ДНІПРОБУД» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) разом із собівартістю. Це можна пов'язати із високими показниками інфляції за ці роки (2019 р. – 12,4%, 2020 р. – 13,7%, 2021р. – 9,8 %).

Також спостерігається зростання валового прибутку на ПАТ «ДНІПРОБУД», зростають й інші операційні доходи: на 13% у 2020 р., на 23% у 2021 р.

У 2019 р. на досліджуваному підприємстві спостерігається незначне скорочення адміністративних витрат (на 1%), але в наступних періодах цей показник зростає.

Інші операційні витрати постійно зростають: з 5716 тис. грн. у 2019 р. до 8472 тис. грн. у 2020 р. або на 67%.

Фінансові результати від операційної діяльності зростають із року в рік, але, разом з тим, щорічно зростають і фінансові втрати. Це має бути пов'язано із неуспішною фінансовою діяльністю підприємства. І, в результаті, шкодить чистому фінансовому результату ПАТ «ДНІПРОБУД»: цей показник впав у 2021 р. на 1236 тис. грн., але в 2022 р. піднявся на 2421 тис. грн.

Рентабельність сукупного капіталу характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Цей коефіцієнт показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи. Проведений горизонтальний аналіз показників фінансових результатів ПАТ «ДНІПРОБУД» дає змогу розрахувати показники рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 Показники рентабельності ПАТ «ДНІПРОБУД» за 2018-2021 рр.

Показник	Рік	Рівень рентабельності
Рентабельність сукупного капіталу (> 0,5)	2020	65%
	2021	37%
	2022	169%
Рентабельність операційної діяльності (> 0, збільшення)	2019	3%
	2020	5%
	2021	5%
	2022	7%

Таким чином, на ПАТ «ДНІПРОБУД» у 2021 р. спостерігається погіршення рентабельності сукупного капіталу, але у 2022 р. він значно збільшився і перевищив своє значення у 2019 р., що є позитивним явищем.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансові результати діяльності ПАТ «ДНІПРОБУД» є позитивними. Однак, досліджуваному

підприємству необхідно застосовувати більш різноманітний інструментарій оптимізації фінансової діяльності, щоб знизити показник фінансових втрат. З цього приводу, підприємству доцільно рекомендувати системно проводити аналіз фінансових результатів з точки зору напрямків послуг та за групами клієнтів, що дозволить виявити найбільш рентабельні та нерентабельні групи.

2.2 Аналіз системи мотивації на ПАТ «ДНІПРОБУД»

У цій частині нашого дослідження ми розглядали фактори основних мотиваційних стовпів на підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД». Перший базовий стовп – норма фінансових факторів (оплати). Наше припущення, що ми знайдемо відповідну позитивну кореляцію з фінансовими факторами у випадку як фізичних, так і інтелектуальних працівників.

На підставі перевіреної вибірки можна зробити висновок, що рівень оплати праці має відповідний вплив на мотивацію як фізичних, так і інтелектуальних працівників до кращого виконання своєї трудової діяльності.

Кореляційний тест мав подібний результат щодо обох груп, значення коефіцієнта кореляції Пірсона становить 0,376 і 0,366 відповідно, що означає помірну позитивну кореляцію між двома змінними, що підтверджується результатами навіть при рівні значущості $p < 0,000$. Різниця між фізичними працівниками та працівниками інтелектуальної праці не має значення, тому ми не проводили жодних підтверджуючих аналізів, але визнали, що рівень оплати має подібний вплив для обох груп.

Нематеріальні переваги також мають значний вплив на рівень мотивації працівників. На малих і середніх підприємствах загалом нефінансові переваги (можливості для подальшого навчання, внески на

витрати працівників на відпустку, медичні виплати тощо) впливають як на фізичних працівників, так і на інтелектуальних працівників. Значення коефіцієнта кореляції Пірсона у фізичних працівників становило 0,310, тоді як за відповідями працівників інтелектуальної діяльності виявлено коефіцієнт кореляції 0,347; обидва результати демонструють помірну позитивну кореляцію. Ми отримали результати на рівні значущості $p < 0,000$.

Наступний досліджуваний фактор стосувався характеру роботи, в рамках якого ми досліджували два рівні задоволеності, пов'язані з характером роботи. З точки зору характеру роботи, ми не виявили значущого зв'язку в жодному з факторів ні серед фізичних працівників, ні серед працівників інтелектуальної праці.

Тим не менш, існують помітні відмінності між працівниками, найнятими для фізичної роботи, і тими, кого наймають для інтелектуальної праці, оскільки у випадку фізичних працівників дані вказують на рівень значущості ($p = 0,003$), але слабку кореляцію між навантаженням і мотивацією.

Варто також відзначити вплив навантаження на окремі групи, для яких ми спостерігали негативну кореляцію серед працівників, найнятих для виконання інтелектуальної праці. З іншого боку, також варто підкреслити, що оскільки ці зв'язки є слабкими, результати слід розглядати лише як орієнтовну інформацію, і ми не повинні робити з них суттєвих висновків.

Самореалізація (професійний розвиток, автономія) як основний мотиваційний стовп вимагає більшої уваги у випадку працівників інтелектуальної праці, ніж у випадку фізичних працівників.

Незважаючи на цей факт, ми могли виявити істотні відмінності між двома групами щодо професійного розвитку. Дані показують перший помітний результат у зв'язку з працівниками інтелектуальної діяльності: можна виявити відповідну кореляцію між їх мотивацією та можливістю професійного розвитку.

Кореляція позитивна – силу фактору можна охарактеризувати коефіцієнтом кореляції 0,220; такого ж співвідношення не можна спостерігати серед працівників, які виконують фізичну роботу. Можливість самостійності тут не є сильним мотивуючим фактором, але кореляція 0,128, яка спостерігається серед фізичних працівників, у будь-якому випадку може служити вказівкою.

Лідерство (стиль керівництва, спілкування, безпека на робочому місці) також має відношення до мотиваційних факторів. Значення коефіцієнта кореляції Пірсона щодо стилю керівництва в обох групах демонструє слабку значущість (фізичні працівники 0,182, інтелектуальні працівники 0,173).

Подібну кореляцію ми можемо спостерігати у випадку спілкування з начальством, де як фізичні працівники (0,282), так і інтелектуальні працівники (0,248) демонструють значущу кореляцію.

Що стосується безпеки на робочому місці, було дивно виявити кореляцію лише у випадку фізичних працівників, у цьому випадку сила кореляції становила 0,220, але через низький рівень значущості цей результат не має суттєвого впливу на подальші етапи дослідження.

Коефіцієнт кореляції Пірсона для фактора атмосфери робочого місця становить 0,257 для фізичних працівників, тоді як серед працівників інтелектуальної діяльності показує слабку (0,158) кореляцію з рівнем значущості $p < 0,000$.

Через свою слабкість він не впливає суттєво на результати наших досліджень. Атмосфера на робочому місці не має мотиваційного впливу на інтелектуальних працівників, тому ми визнали їх нерелевантними з точки зору подальшого аналізу.

Як було показано вище, фактори мотивації малих і середніх підприємств по-різному впливають на працівників. На основі результатів кореляційного аналізу, побудованого на них, ми отримали адекватне уявлення про вплив мотивуючих факторів.

Одним з завдань нашого дослідження було створити мотиваційну модель для малих і середніх підприємств. Тому, ми розглянемо результати дослідження, описані вище та використаємо модель множинної регресії, щоб визначити, які фактори мають значний вплив на мотивацію співробітників.

Враховуючи велику кількість факторів, вивчених на даний момент, ми включаємо в нашу регресійну модель лише ті фактори, які, за нашими спостереженнями, показують зв'язок сильніший за 0,2. Таким чином, ми зробили окрему модель для групи фізичних працівників і окрему для групи працівників інтелектуальної праці.

Таблиця 2.3 – Модель мотивації фізичних працівників – описове статистичне зведення

	Середнє	Стандартне відхилення	N
Мотивація	3,32	1,217	259
Організація роботи	3,49	0,925	259
Оплата	3,40	1,236	259
Нефінансові вигоди	2,88	1,190	259
Атмосфера на робочому місці	3,64	0,919	259
Спілкування з начальниками	3,56	0,976	259
Комунікація з колегами	4,34	0,792	259
Стабільність і безпека робочого місця	4,11	0,835	259

Таблиця 2.3 показує фактори, які ми визначили як сильні мотиваційні фактори для групи фізичних працівників, застосовуючи описану вище логіку.

Виходячи з індексів задоволеності, пов'язаних з окремими факторами, вони найбільше задоволені спілкуванням з колегами і в цілому вважають

свою поточну роботу стабільною та надійною. Іншу сторону представляють задоволеність оплатою та нефінансові переваги – ці фактори отримали найнижчі оцінки.

Після аналізу групи фізичних працівників ми також проаналізували мотиваційні фактори для групи працівників інтелектуальної діяльності. Як і в попередній частині, ми починаємо з розгляду факторів, кореляційний аналіз яких показав, що вони мають сильний зв'язок із мотивацією працівників.

Таблиця 2.4 – Модель мотивації працівників інтелектуальної діяльності – описове статистичне зведення

	Середнє	Стандартне відхилення	N
Мотивація	3,33	1,186	261
Організація праці	3,66	0,937	261
Визнання праці	3,94	0,862	261
Оплата	3,58	1,126	261
Нефінансові переваги	3,64	1,147	261
Можливість професійного розвитку	3,72	0,959	261
Спілкування з начальством	3,96	0,887	261

Деякі мотиваційні фактори показують дані, подібні до даних у випадку фізичних працівників – двома прикладами є оплата та нефінансові виплати, які, здається, також мають значний вплив для цієї групи.

З іншого боку, ми бачимо два фактори, які не показали відповідного впливу на попередню групу. Це визнання праці та можливість професійного розвитку, що, як можна зробити висновок, у прикладі з працівниками інтелектуальної діяльності є важливим компонентом мотивації.

Використовуючи модель мотивації, яка була створена для досягнення основної мети нашого дослідження, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Для групи фізичних працівників рівень значущості для всіх досліджуваних факторів знаходиться під межею 0,05, тому всі досліджувані мотиваційні фактори мають релевантний вплив на їх мотивацію.

2. У випадку мотиваційних факторів, досліджених стосовно працівників інтелектуальної сфери, оплата, визнання роботи та спілкування з начальством не є значущими, що дозволяє зробити висновок, що вони (у спільному аналізі з іншими факторами) не мають відповідного впливу на їх мотивацію.

Тож, завдяки розробленим моделям та проведеному дослідженню, можна зробити висновок про те, що мотивовані співробітники можуть значно підвищити ефективність малих і середніх підприємств в цілому, та на досліджуваному підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД» – зокрема.

Таким чином, мотивація має вирішальне значення для належного впливу на поведінку працівників для досягнення цілей бізнесу. На додаток до всього цього, мотивація пов'язана з низкою інших факторів, таких як атмосфера на робочому місці, лідерська поведінка, стиль керівництва або організаційна відданість.

РОЗДІЛ 3.
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ
НА ПАТ «ДНІПРОБУД»

3.1 Пропозиції щодо заходів з підвищення мотивації на підприємстві

Людський потенціал і вміння менеджера правильно поставити мету і ефективно розпоряджатися ресурсами стають основними факторами успіху підприємства. Аналіз виявив перелік проблем та шляхи їх вирішення (табл. 3.1), які впливають на роботу торгового підприємства ПАТ «ДНІПРОБУД».

Таблиця 3.1 – Проблеми та шляхи вирішення, що впливають на роботу торгового підприємства ПАТ «ДНІПРОБУД».

Проблеми	Рішення
Недостатня продуктивність, втрата продажів;	Удосконалення інструментів мотивації
Конфлікти між керівниками та підлеглими;	- Роз'яснення вимог до персоналу; - Розробка рішень конфлікту між керівником і співробітником
Уникнення складної роботи персоналу, виконання більш простих доручень;	- Розподіл обов'язків, відповідно до посади; - Впровадження системи наставництва досвідченими кадрами

Розглянемо докладніше кожне рішення.

1) Удосконалення інструментів мотивації:

Фінансові стимули на підприємстві можуть включати заробітну плату, премії та додаткові виплати. Таким чином, ми пропонуємо вдосконалити існуючу систему мотивації персоналу. Нижче наведено перелік інструментів фінансової мотивації персоналу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропоновані інструменти фінансової мотивації персоналу торгового підприємства ПАТ «ДНІПРОБУД»

Інструмент	Періодичність	Штатна категорія
Знижки працівникам на продукцію компанії	Щоквартально	– Адміністративно-управлінський персонал; – Торговий персонал; – Молодший обслуговуючий персонал
Компенсація мобільних витрат	Щомісяця	– Адміністративно-управлінський персонал
Забезпечення путівками в санаторії, дитячі табори, працівників, які мають дітей до 15 років	Щорічно	– Адміністративно-управлінський персонал; – Торговий персонал; – Молодший обслуговуючий персонал

Плануючи матеріальне стимулювання, керівник повинен виходити з можливостей підприємства.

Запропоновані засоби матеріальної мотивації мотивують персонал до подальшої продуктивної праці на підприємстві. ПАТ «ДНІПРОБУД» обмежується моральною мотивацією (подяки, листи подяки, присвоєння статусу «Кращий продавець»).

Тому вважаємо за доцільне рекомендувати удосконалити інструменти нематеріальної мотивації персоналу (табл. 3.3), оскільки вони вимагають менших матеріальних затрат і є легкодоступними для підприємства, що розвивається.

Таблиця 3.3 – Пропоновані інструменти нематеріальної мотивації персоналу на торговому підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД»

Інструмент	Періодичність	Штатна категорія
Організація корпоративних заходів	Щоквартально	– Адміністративно-управлінський персонал; – Торговий персонал; – Молодший обслуговуючий персонал
Надання подарункових сертифікатів ПАТ «ДНІПРОБУД» на суму 1000 грн. за виконання персональних показників	Щоквартально	– Адміністративно-управлінський персонал; – Торговий персонал; – Молодший обслуговуючий персонал
Направлення співробітників на навчальні семінари та курси підвищення кваліфікації в найближчі міста	Щорічно	– Адміністративно-управлінський персонал; – Торговий персонал

Виходячи з таблиці 3.3, тягар нематеріальної мотивації персоналу має повністю лягти на плечі керівника підприємства. На відміну від системи преміювання, яка активізує прагнення до якісного виконання службових обов'язків, система нематеріальної мотивації повинна бути спрямована на підвищення їх лояльності до компанії, мотивацію на успіх, а також розвиток їх творчих якостей та ініціативи.

Крім того, запропоновані елементи нематеріальної мотивації підвищать ефективність роботи співробітників і, як наслідок, оборот та прибуток компанії ПАТ «ДНІПРОБУД».

2) Уточнення вимог до персоналу:

Керівники компанії повинні уточнити результати, які очікуються від кожного співробітника. Необхідно відзначити такі параметри, як рівень результатів, отримання інформації особисто або через посередника, система обов'язків кожного працівника, ступінь відповідальності. Також необхідно уточнити правила виконання цілей.

3) Розробка рішень конфлікту між керівником і працівником:

а) компроміс – покращує стосунки між працівником і його керівником, сприяє успішній реалізації цілей;

б) співпраця – передбачає спільне рішення, коли кожен підхід до проблеми є важливим і не допускає компромісних варіантів. Аналіз ситуації та пошук додаткової інформації про суть конфлікту є кращими, ніж негайне прийняття будь-якого рішення [38]. У будь-якому конфлікті менеджеру необхідно знайти рішення, яке задовольнить інтереси обох сторін.

4) Розподіл обов'язків, відповідно до посади:

Керівник повинен створити щоденний план роботи персоналу; розподілити обов'язки відповідно до посади. Кожен працівник відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків. Можна дозволити персоналу діяти на власний розсуд, набувати навичок і досвіду, навчаючись на власних помилках, у спосіб, який завдає шкоди підприємству. На цьому етапі важлива особиста участь працівників у загальній діяльності підприємства.

5) Впровадження системи менторства:

Досвідчений персонал повинен бути прикладом для інших працівників підприємства – виконуючи замовлення будь-якої складності. Триетапний тренінг («опиши – покажи – виконай») є найбільш зручною і зрозумілою формою наставництва:

а) «Опиши». На цьому етапі наставнику необхідно з'ясувати рівень знань співробітника та його розуміння робочого процесу. При цьому наставник повинен описати особливості документообігу всередині підприємства та заповнити прогалини в теоретичних знаннях співробітника.

б) «Покажи». Цей етап передбачає практичну демонстрацію складного робочого процесу. Наставнику необхідно пояснити працівнику алгоритм усіх необхідних дій для виконання поставлених завдань.

в) «Виконай». На цьому етапі працівник, використовуючи отримані практичні знання, намагається під керівництвом наставника виконати складне завдання. Наставник повинен забезпечувати контроль за діями співробітника, контролювати, за необхідності виправляти можливі помилки, отримувати доступ до результатів роботи.

На практиці цей вид навчання вимагає ширшого компліментарного підходу до кожного з етапів. Слід пам'ятати, що послідовний навчальний процес, особливо через менторство, є більш ефективним, ніж одночасне вивчення всього спектру обов'язків.

Зазначені вище практики допоможуть вирішити проблеми, виявлені в аналізі мотивації персоналу компанії ПАТ «ДНІПРОБУД».

Працівник повинен нести персональну відповідальність за результати роботи, досягнення та досягнення, контролювати результати своєї праці. Він або вона повинні діяти в загальних інтересах підприємства. Керівник повинен усвідомлювати, що кожен працівник прагне до успіху. Успіх означає досягнення цілей співробітником з максимальними зусиллями. Невизнаний успіх веде до розчарування, вбиває ініціативу. Цього не станеться, якщо керівник має необхідний досвід у сфері мотивації персоналу та успішно застосовує його на практиці.

У підсумку можна сказати, що аналіз показав, що підвищення якості роботи тісно пов'язане з мотивацією персоналу. Застосовуючи на практиці розроблені заходи щодо підвищення мотивації персоналу, можна підвищити

якість праці на торговельному підприємстві ПАТ «ДНПРОБУД», що сприятиме подальшому зниженню собівартості продукції, збільшенню прибутку підприємства, підвищенню гнучкості виробництва та якості послуг, а також покращити роботу всього підприємства.

Усі запропоновані методи мотивації відносяться до систем зовнішньої мотивації персоналу, тобто різноманітних способів підвищення ефективності виробничої поведінки працівників підприємства. Проте є ще одна сильна детермінанта трудової поведінки – внутрішня мотивація персоналу.

Внутрішня мотивація персоналу – це бажання працівника виконувати доручену роботу на найвищому рівні або навпаки, нічого не робити.

Внутрішня мотивація пояснює, чому він віддає перевагу тому чи іншому виду діяльності.

Зовнішня мотивація безпосередньо впливає на поведінку, але її ефективність обмежена, оскільки вона сприймається як стимул або тиск.

Коли працівник починає нову роботу, найчастіше його або її внутрішня мотивація сильна і є головним фактором, що визначає його поведінку на робочому місці. Для багатьох людей нова робота – це нове завдання, нова перешкода, яку хочеться подолати, можливість отримати нові навички та навички.

Основною метою ПАТ «ДНПРОБУД» є забезпечення необхідних умов праці для працівників. Для позитивного впливу на внутрішню мотивацію персоналу керівникам компанії необхідно враховувати фактори внутрішньої мотивації:

- 1) Використовувати навички співробітників, які вони самі цінують.

Будь-який керівник знає, наскільки небезпечно брати на роботу працівника, який не відповідає цій посаді. Якщо він раптом погоджується на це з будь-яких особистих міркувань (наприклад, з фінансових причин), то через кілька місяців йому це набридне і він почне шукати застосування своїм талантам в інших сферах діяльності. Поки він/вона не знайде іншу роботу,

більш відповідну його профілю, він/вона може спробувати «підключити» керівника або втручатися в роботу інших порадами. Рекомендації щодо використання цього фактора мотивації полягають у тому, щоб оцінювати майстерність кожного співробітника.

2) Розглядати ідеї та ініціативи співробітника. Приступаючи до нової роботи, співробітники зазвичай пропонують нові ідеї – від вдосконалення методів роботи до перестановки меблів на підприємстві.

Менеджер повинен слухати та розглядати запропоновані ідеї, оскільки він/вона може знайти натхнення закінчити зі звичною робочою обстановкою.

3) Почуття прихильності до підприємства. Цей фактор мотивації найбільш актуальний для працівників, які працюють допоміжним персоналом.

Почуття причетності до спільної справи є сильним стимулом для працівників. Жертвуючи особистими інтересами та часом, вони готові працювати для досягнення цілей підприємства. Тому необхідно залучати таких працівників до корпоративних заходів, регулярно інформувати про те, що відбувається на підприємстві.

4) Визнавати досягнення та позитивні результати співробітників. Керівнику необхідно помічати будь-які досягнення співробітників, завжди заохочуючи їх хоча б словесним схваленням і підтримкою. У сучасних умовах особливої уваги заслуговує такий чинник поведінки співробітників, як внутрішня мотивація, хоча дуже часто він залишається поза увагою. Це призводить до негативних наслідків, перешкоджає ефективній роботі персоналу.

3.2 Розрахунок впровадження пропонованих заходів підвищення мотивації на підприємстві

Запропоновані інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу дозволяють підвищити продуктивність праці, а отже, і прибуток підприємства. Якщо раніше працівники не цікавилися трудовим процесом і виявляли байдуже ставлення до роботи, то після впровадження цих заходів працівники активізуються. Більшість цих стимулів є недорогими і спрямовані на збільшення доходів і прибутків. Ми припускаємо, що реалізація всіх заходів дозволить збільшити середньорічний дохід на 30%.

Витрати на впровадження інструментів мотивації наведені в таблиці 3.4:

Таблиця 3.4 – Вартість впровадження засобів мотивації на торговому підприємстві ПАТ «ДНПРОБУД»

Перелік заходів	Рішення щодо здійснення діяльності	Річні витрати, тис. грн.
Матеріальна мотивація	Знижки працівникам на продукцію компанії	65
	Компенсація мобільних витрат	5
	Забезпечення путівками в санаторії, дитячі табори, працівників, які мають дітей до 15 років	70
Нематеріальна мотивація	Організація корпоративних заходів	32
	Надання подарункових сертифікатів ПАТ «ДНПРОБУД» на суму 1000 грн. за виконання персональних показників	16
	Направлення співробітників на навчальні семінари та курси підвищення кваліфікації в найближчі міста	8
РАЗОМ		196

Розрахуємо прогнозовану виручку від реалізації після впровадження мотиваційних стимулів за формулою (3.1):

$$Pr = (Srl + (Srl \times (Pir / 100))) \quad (3.1)$$

де Pr – прогнозована виручка від реалізації після здійснення заходів і обмеження їх впливу, грн.;

Srl – виручка від реалізації за останній період, грн.;

Pir – прогнозований приріст виручки від реалізації за рахунок реалізації запропонованої програми, %.

$$Pr = (216\,085 + (216\,085 \times (30/100))) = 280\,910,5 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від запровадження стимулювання оплати праці за формулою (3.2):

$$E = (Pr - Ci) - Srl \quad (2)$$

де E – економічний ефект від впровадження пільг в оплаті праці, грн.;

Pr – прогнозована виручка від реалізації після здійснення заходів і обмеження їх впливу, грн.;

Ci – витрати на здійснення заходів, грн.;

Srl – виручка від реалізації за останній період, грн.

$$E = (280\,910,5 - 196) - 216\,085 = 64\,629,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок про те, що економічний ефект від запропонованих засобів мотивації персоналу є позитивним, оскільки витрати на впровадження вищевказаних методів складають 196 тис. грн.

Керівник торговельного підприємства ПАТ «ДНПРОБУД» повинен прагнути до створення сприятливої робочої атмосфери, мотивуючи працівників до:

- якісного виконання роботи;
- виключення будь-яких думок про крадіжку або обман (стосовно клієнтів і керівників підприємства);
- дбайливе використання обладнання, підтримання порядку на підприємстві;
- захист інтересів компанії в неробочий час;
- відповідальність за роботу команди.

Ці заходи щодо підвищення мотивації персоналу сприятимуть більш ефективному використанню трудового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Сформований командний і корпоративний дух на підприємстві призведе до поліпшення продажів і зміцнення дружніх командних відносин, поваги і лояльності до компанії.

Загалом, мотивація – це термін, який використовується для пояснення поведінкової послідовності дій, спрямованих на конкретну мету, яка може змінюватися в залежності від різних обставин або ситуацій. Поняття «мотивація» включає моменти активізації, управління та реалізації цілеспрямованої поведінки людини. Мотивація може пояснити, чому людина діє так чи інакше. Дослідження підтвердило актуальність теми. Результати показують роль і значення системи мотивації на підприємстві, її вплив на досягнення бізнес-цілей.

Система мотивації персоналу є найслабшою частиною торгової компанії ПАТ «ДНПРОБУД». Тому ми пропонуємо компанії зосередитися на розвитку системи мотивації. Це передбачає розвиток у двох напрямках:

- 1) Підвищення матеріальної мотивації персоналу;
- 2) Підвищення нематеріальної мотивації персоналу.

Заходи з удосконалення системи мотивації персоналу торгового підприємства включають:

- підвищення потреби в прихильності у працівників, як через можливість корпоративного спілкування, так і через розвиток командної

роботи, а також залучення співробітників до процесу спільного прийняття рішень;

- сприяння потребі в зростанні, розвитку, самовираженні у співробітників, розвиток своїх професійних навичок, досягнення високих результатів, участь у діяльності підприємства;

- прогресивне командоутворення;

- підвищення відданості працівників роботі, заохочення їх до прагнення спільної корпоративні цілі.

Підсумовуючи, можна сказати, що вдосконалення запропонованої системи мотивації персоналу дозволить створити на підприємстві сприятливу робочу атмосферу і в кінцевому підсумку зменшити плинність кадрів.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що на сьогоднішній день відсутній систематизований алгоритм пристосування класичних теорій мотивації до сучасності у різних аспектах господарської діяльності. Цей факт гальмує практичне використання технологій та методів мотивації.

Метою роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу на торговельному підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД». Досягнення цієї мети ґрунтується на наступних завданнях:

- 1) проаналізувати теоретичні основи мотивації в управлінні персоналом;
- 2) надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ПАТ «ДНІПРОБУД», виявити існуючу систему мотивації;
- 3) запропонувати заходи ефективної мотивації персоналу торговельного підприємства;
- 4) створити мотиваційну модель для малих і середніх підприємств, що може бути задіяна, зокрема, на підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД».

Об'єктом даного дослідження є торговельне підприємство ПАТ «ДНІПРОБУД».

Предметом дослідження є система мотивації в управлінні персоналом.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації з підвищення мотивації персоналу на сучасному підприємстві можуть бути використані в організаціях для покращення ефективності їхньої діяльності.

Компанія ПАТ «ДНІПРОБУД» успішно працює на ринку вже 20 років, Основні види діяльності: будівництво житлових і нежитлових будівель та оптова торгівля будівельними матеріалами.

Компанія надає послуги з будівництва у містах Запоріжжя, Дніпро та Київ. Для цього підприємство має все необхідне – інструмент, обладнання, але найголовніше – кваліфікований персонал. Не секрет, що найчастіше незадовільна якість будівельних робіт пов'язана саме з поганою підготовкою персоналу.

Досліджувана компанія проблеми з професійними кадрами не мала з початку заснування, адже робили головну ставку саме на людей. Результатом цієї роботи стало формування кваліфікованих бригад у всіх сферах діяльності підприємства.

Тим не менш, удосконалення технологічного процесу, боротьба за покупців, якість продукції, зростання конкуренції змушують сучасні компанії вдосконалювати існуючу на підприємстві систему мотивації, якими б успішними вони не були.

Організаційна структура ПАТ «ДНІПРОБУД» – лінійно-функціональна, очолює систему управління директор підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник керівника за функціональними

З метою всебічного аналізу фінансового стану підприємства в роботі проведений горизонтальний аналіз показників фінансових результатів та розрахований абсолютний приріст показників та темпи приросту.

Таким чином, на ПАТ «ДНІПРОБУД» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) разом із собівартістю. Це можна пов'язати із високими показниками інфляції за (2019 – 2022 рр.).

Також спостерігається зростання валового прибутку на підприємстві.

У 2019 р. на досліджуваному підприємстві спостерігається незначне скорочення адміністративних витрат (на 1%), але в наступних періодах цей показник зростає. Інші операційні витрати постійно зростають.

Фінансові результати від операційної діяльності зростають із року в рік, але, разом з тим, щорічно зростають і фінансові втрати. Це має бути

пов'язано із неуспішною фінансовою діяльністю підприємства. І, в результаті, шкодить чистому фінансовому результату.

За результатами проведеного фінансового аналізу. Вважаємо за потрібне рекомендувати підприємству застосовувати більш різноманітний інструментарій оптимізації фінансової діяльності, щоб знизити показник фінансових втрат. З цього приводу, підприємству доцільно рекомендувати системно проводити аналіз фінансових результатів з точки зору напрямків послуг та за групами клієнтів, що дозволить виявити найбільш рентабельні та нерентабельні групи.

Згідно з поставленими в роботі завданнями, в ході дослідження проведений аналіз системи мотивації на ПАТ «ДНПРОБУД».

Так, розглянуті фактори основних мотиваційних стовпів на підприємстві. Перший базовий стовп – норма фінансових факторів (оплати). Наше припущення було в тому, що ми знайдемо відповідну позитивну кореляцію з фінансовими факторами у випадку як робітників, так і інтелектуальних працівників – спеціалістів.

Проведений кореляційний тест мав подібний результат щодо обох груп, значення коефіцієнта кореляції Пірсона становить 0,37 і 0,36 відповідно, що означає помірну позитивну кореляцію між двома змінними.

Різниця між робітниками та спеціалістами в цьому плані не мала значення, тому ми не проводили жодних підтверджуючих аналізів, але визнали, що рівень оплати має подібний вплив для обох груп.

Нематеріальні переваги також мають значний вплив на рівень мотивації працівників. Значення коефіцієнта кореляції Пірсона у робітників становило 0,31, тоді як за відповідями спеціалістів виявлено коефіцієнт кореляції 0,34; обидва результати демонструють помірну позитивну кореляцію.

Наступний досліджуваний фактор стосувався характеру роботи, в рамках якого ми досліджували два рівні задоволеності. З точки зору

характеру роботи, ми не виявили значущого зв'язку в жодному з факторів ні серед робітників, ні серед спеціалістів.

Самореалізація (професійний розвиток, автономія) як основний мотиваційний стовп вимагає більшої уваги у випадку спеціалістів, ніж у випадку робітників.

Незважаючи на цей факт, ми могли виявити істотні відмінності між двома групами щодо професійного розвитку. Дані показують перший помітний результат у зв'язку зі спеціалістами: можна виявити відповідну кореляцію між їх мотивацією та можливістю професійного розвитку.

Так само були проаналізовані показники лідерства та безпеки на робочому місці.

Згідно з отриманими результатами, в роботі представлені мотиваційні моделі для малих і середніх підприємств, яку вважаємо за доцільне запропонувати для впровадження на ПАТ «ДНІПРОБУД» для підвищення мотивації персоналу.

В пропонованій моделі зазначені фактори, які ми визначили як сильні мотиваційні фактори окремо для груп робітників та спеціалістів на підприємстві, виходячи з розрахованих індексів задоволеності.

Таким чином, в групі робітників найбільш важливими мотиваційними факторами повинні вважатися стабільність та надійність роботи та оплата праці.

Щодо спеціалістів, то, в їхньому випадку найбільш значними мотиваційними факторами є відносити з начальством, визнання їхніх результатів праці та організація праці, оплата праці займає лише четверту позицію.

Вважаємо, що завдяки розробленим моделям та проведеному дослідженню, можна зробити висновок про те, що мотивовані співробітники можуть значно підвищити ефективність малих і середніх підприємств в цілому, та на досліджуваному підприємстві ПАТ «ДНІПРОБУД» – зокрема.

Таким чином, мотивація має вирішальне значення для належного впливу на поведінку працівників для досягнення цілей бізнесу. На додаток до всього цього, мотивація пов'язана з низкою інших факторів, таких як атмосфера на робочому місці, лідерська поведінка, стиль керівництва або організаційна відданість.

Крім того, в роботі проведений аналіз можливих проблем організаційних процесів на підприємстві та запропоновані шляхи їх вирішення. Так, щодо проблеми недостатньої продуктивності та втрат продажів, запропоноване вирішення – удосконалення інструментів мотивації. Щодо можливих конфліктів між керівниками та підлеглими – роз'яснення вимог до персоналу; щодо уникнення складної роботи персоналом та виконання більш простих доручень, запропонований чіткий розподіл обов'язків, відповідно до посади та впровадження системи наставництва (менторства) досвідченими кадрами.

Відповідно, в роботі запропоновані засоби матеріальної мотивації, а також інструменти нематеріальної мотивації персоналу, на яких рекомендовано зосередитися, оскільки вони вимагають менших матеріальних затрат і є легкодоступними для підприємства. Також розрахована періодичність впровадження та категорії персоналу, на які вони розповсюджуються.

Серед пропонуванних заходів:

1. Організація корпоративних заходів (щоквартально) для адміністративно-управлінського персоналу, торгового персоналу та молодшого обслуговуючого персоналу.

2. Надання подарункових сертифікатів ПАТ «ДНІПРОБУД» на суму 1000 грн. за виконання персональних показників(щоквартально) для адміністративно-управлінського персоналу, торгового персоналу та молодшого обслуговуючого персоналу.

3. Направлення співробітників на навчальні семінари та курси підвищення кваліфікації в найближчі міста (щорічно) для адміністративно-управлінського персоналу та торгового персоналу.

При цьому, на відміну від запропонованої системи преміювання в якості матеріального мотивування, яка активізує прагнення до якісного виконання службових обов'язків, система нематеріальної мотивації повинна бути спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії, мотивацію на успіх, а також розвиток їх творчих якостей та ініціативи.

Також, вході дослідження проведений розрахунок впровадження пропонованих заходів підвищення мотивації на підприємстві.

Більшість із рекомендованих інструментів мотивування є недорогими і спрямовані на збільшення доходів і прибутків. Ми припускаємо, що реалізація всіх заходів дозволить збільшити середньорічний дохід на 30%.

Витрати на впровадження інструментів мотивації детально наведені в роботі, разом (матеріальні, такі як: знижки співробітникам на продукцію компанії, компенсація мобільних витрат, забезпечення путівками в санаторії, дитячі табори дітям персоналу; та нематеріальні – описані раніше інструменти мотивації) нараховують 196 000 грн. на рік.

За проведеними розрахунками, після впровадження зазначених заходів, маємо прогнозовану виручку від реалізації товарів та послуг у 281 000 грн., а економічний ефект у 65 000 грн.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що економічний ефект від запропонованих засобів мотивації персоналу є позитивним.

В цілому, вважаємо, що запропоновані заходи щодо підвищення мотивації персоналу на ПАТ «ДНІПРОБУД» сприятимуть більш ефективному використанню трудового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Сформований командний і корпоративний дух на підприємстві призведе до поліпшення продажів і зміцнення дружніх командних відносин, поваги і лояльності до компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
3. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92-98.
4. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2019. С. 270-277. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIP2017_P270-277.pdf (дата звернення : 28.04.2023).
5. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 66 – 69.
6. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ, 2007. 465 с.
7. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
8. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.

9. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26-30.
10. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55-62.
11. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 53–57.
12. Денисенко, М. П., Мельник, Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Випуск 3 (55), С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>.
13. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
14. Дороніна М.С., Черкашина Т.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 4-15.
15. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 78 – 83.
16. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
17. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 11. С. 233-237.

18. Климчук А.О. Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.218-234.
19. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1 (7). С.69-74.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
21. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ. 2005, Т. 2. С. 173-182.
22. Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С.151-152.
23. Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 1. С. 193-196.
24. Назарова Г.В., Панасюк Н.О. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства. *Економіка розвитку*. 2005. № 2 (34). С. 21-25.
25. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
26. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2003. 216 с.
27. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин.

Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2008. № 4 (46). С. 171-179.

28. Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І.pdf> (дата звернення : 28.04.2023).

29. Рულєв В.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

30. Рустовіт О., Басюк І. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2021. Випуск 3(76). С. 47-63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>.

31. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління.* 2019. Випуск 3 (35). С. 92-100.

32. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. №6. Т. 2. С. 178-181.

33. Табу або свобода? Як прийнято стимулювати лояльність співробітників. URL: https://jobs.ua/rus/hr/manager/motivacija_personala/47 (дата звернення : 28.04.2023).

34. Темченко О. А. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. *Економічний аналіз.* 2010. Вип. 7. С. 350 – 353.

35. Тужилкіна О.В. Мотивація та стимулювання праці в підприємствах споживчої кооперації України. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858> (дата звернення : 28.04.2023).

36. Чуланова О.Л. Методика впровадження грейдинга в систему оплати труда персоналу організації: принципи, підходи, переваги, ризики.

Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 2. С. 128 – 138.

37. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету.* 2011. № 13 (110). С. 47-49.

38. Plaskova N.S., Prodanova N.A., Zatsarinnaya E.I., Korshunova L.N., Chumakova N.V. Methodological support of organizations implementing innovative activities investment attractiveness estimation. *Journal of Advanced Research in Law and Economics.* 2017. Issue 8(8). P. 2533-2539. DOI:10.14505/jarle.v8.8(30).25.

39. Sycheva I.N., Voronkova O.Yu., Kovaleva I.V., Kuzina A.F., Bannikov S.A., Titova S.V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. *International Journal of Economics and Business Administration.* 2019. Volume VII. Special Issue 1. P. 570-582.

40. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00116346/ (дата звернення : 27.04.2023).