

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,**  
**УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
\_\_\_ травня 2024 року

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА**  
**РОБОТА**

на тему «**Управління мотивацією персоналу підприємства**»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

**Рябуха Анастасія Вячеславівна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ М	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ П	
Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	
Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності .....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	
ВИСНОВКИ .....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	
ДОДАТКИ .....	

## ВСТУП

За сучасних умов господарювання підприємства зіткнулися з великою кількістю проблем, пов'язаних з становленням економіки, розвитком суспільних та політичних відносин в умовах високого рівня невизначеності функціонування, зумовленого військовим станом. Для того, щоб підприємство трималося на ринку та підтримувало власне існування, розвивалося, навіть в сучасних складних умовах, замало управляти лише рівнем конкурентоспроможності продукту; все більш актуальним стає пошук ефективних шляхів управління персоналом, зокрема шляхом удосконалення його мотивації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні»; державний реєстраційний номер № 0118U005209.

**Метою** бакалаврської дипломної роботи є дослідження та аналіз існуючих підходів та методів управління мотивацією персоналу в а також визначення ефективних інструментів мотивації та стимулювання персоналу.

**Основним завданням** бакалаврської дипломної роботи є:  
аналіз теоретично-методичних аспектів управління мотивацією персоналу підприємства;  
проведення організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства;  
вивчення та аналіз управління мотивацією персоналу, його ролі і впливу на діяльність підприємства, що функціонує у сучасних умовах;  
- формування шляхів удосконалення мотивації праці в досліджуваному підприємстві в сучасних умовах.

**Об'єктом** бакалаврської дипломної роботи є система мотивації праці персоналу підприємства та її ефективність в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** бакалаврської дипломної роботи є теоретичні

та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу підприємства, а також підвищення її дієвості в сучасних умовах.

**Методи дослідження:** статистичний аналіз (табличний, графічний), аналітичні методи, метод спостереження, методи соціального дослідження, метод систематизації та узагальнення, розрахунково-конструктивний метод, оціночно-ситуаційний метод, графічний метод, метод факторного аналізу.

**Інформаційна база дослідження:** вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

**Апробація результатів дослідження:**

*участь у конференціях:*

Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 23 листопада 2023 р. ПДАУ, м. Полтава.

2. Науково-практична конференція за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. 21-22 березня 2024 р., ПДАУ, м. Полтава.

*публікація тез:*

Рябуха А. В Сазонова Т. О. Управління мотивацією персоналу в сучасних умовах. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 185-186.

2. Рябуха А. В. Стратегія управління мотивацією персоналу. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С.137-

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний текст роботи викладений на 49 сторінках. Загалом містить 21 таблицю, 5 рисунків, 35 інформаційних джерел, додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Розробка ефективного механізму мотивації праці персоналу підприємства є одним з провідних завдань сучасного менеджменту, адже, саме працівники є особливим та найціннішим ресурсом будь-якого господарюючого суб'єкту. Саме від персоналу в значній мірі залежить результативність виробництва. Разом з тим, ефективне управління персоналом неможливе без вивчення та врахування в управлінському процесі різноманітності факторів, які впливають на трудову поведінку персоналу (первинних та вторинних потреб, індивідуальних мотивів, матеріальних та нематеріальних стимулів, особистісних та організаційних цінностей тощо).

Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [1, с. 69].

Мотивація також проявляється у вигляді складного психологічного механізму, і тому з цим пов'язане все різноманіття мотивації. Мотивація багатогранна – може бути різних видів: зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, стійка і нестійка, індивідуальна і групова та ін. [2, с. 213].

Крім цього, виділяють окремі мотиви, які рухають вчинками людей (рис. 1.1).

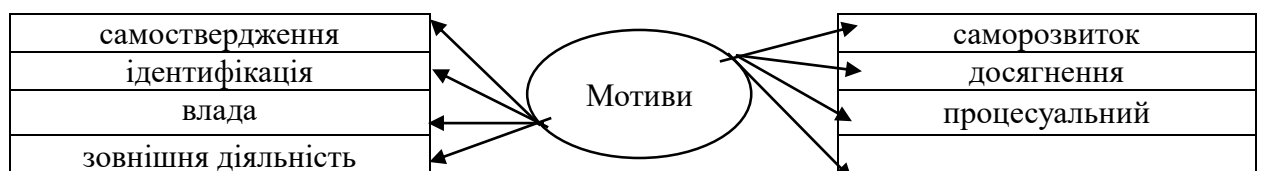


Рис. 1.1. Види мотивів особистості [сформовано автором на основі 2, с.

Дані мотиви можуть проявлятися по-різному. Наприклад, мотив самоствердження може виявлятися у бажанні індивіда підтвердити свою цінність у суспільстві шляхом досягнення певного соціального статусу в своїй соціальній групі. Дуже часто цей мотив пов'язують з мотивом престижу і прагненням до досягнень, з метою підтримання вищого соціального статусу. Мотив ідентифікації виявляється у бажанні бути схожим на певну особу. Мотив влади проявляється в прагненні отримати контроль над оточуючими людьми та керувати ними. Мотиви процесуального характеру виникають, коли людина схиляється до дій шляхом використання зовнішніх факторів, а не самого процесу чи змісту діяльності. Мотиви зовнішньої діяльності проявляються у діях, що виходять за межі трудової діяльності (наприклад, престижна посада, матеріальні блага тощо).

Зазначимо, що мотиваційний механізм має формуватися з урахуванням особистісних особливостей персоналу, що працює на підприємстві, що охоплює вивчення потреб, інтересів, установок і ціннісних орієнтацій працівників. Спрощену модель процесу мотивації представимо за допомогою рис 1.2.

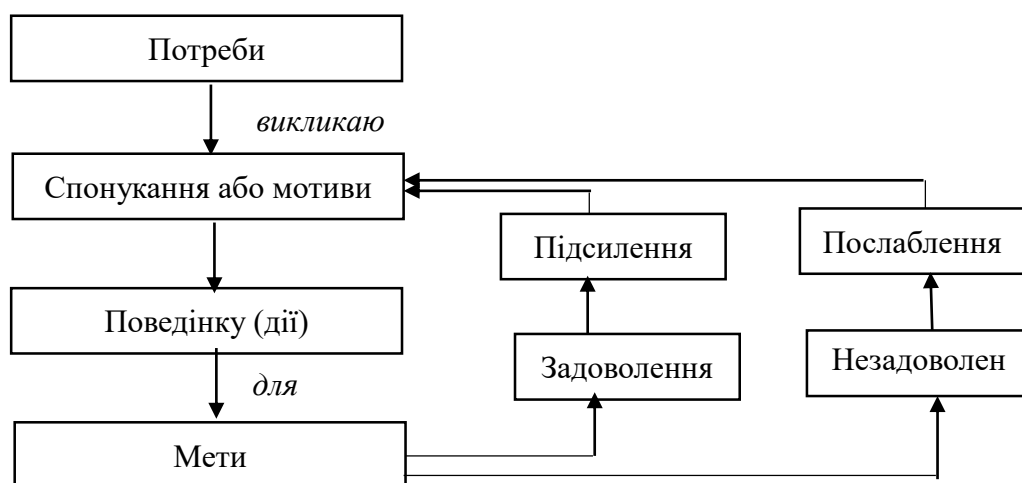


Рис. 1.2. Спрощена модель процесу мотивації [3, с. 406]

При вмілій мотивації персоналу відбувається не лише ефективне функціонування підприємства, але й його розвиток. Процес мотивації

персоналу, на наш погляд, слід починати з визначення його незадоволених потреб. Лише після проведення такого моніторингу можливо поставити ефективну мету, що передбачає розробку подальших управлінських дій, які сприятимуть задоволенню виявлених потреб, досягненню мети. Отже, мотивація персоналу є важливим аспектом управління кожної організації. Задоволені та мотивовані співробітники зазвичай продуктивніші, більш зосереджені на своїх обов'язках та більш схильні до досягнення успіху [4].

Як вже було зазначено, управління мотивацією працівників базується на механізмах, які відповідають за мотиваційні фактори і стимули. Кожна теорія мотивації трактує ці фактори по-різному, і наукові пояснення, що стосуються реалізації цих механізмів у мотиваційному процесі, ґрунтуються на конкретних наукових теоріях або концепціях мотивації праці. П'ять найбільш відомих теорій розглянемо за допомогою даних табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Теорії мотивації [сформовано на основі 5; 6; 7, с. 90-91]**

Теорія	Трактування
Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу)	<p>Поведінка людини може бути розкрита через її потреби, які можна поділити на дві категорії: базові потреби і похідні потреби. Базові потреби включають фізіологічні потреби, такі як потреба в їжі і безпеці, а також потреби в матеріальних речах. Похідні потреби включають потреби в справедливості, щасті, порядку, соціальній взаємодії та інші.</p> <p>Похідні потреби вважаються еквівалентними одна одній, тобто вони мають приблизно однаковий статус або вагу. З іншого боку, базові потреби розташовані в ієрархічному порядку, де "нижчі" потреби, пов'язані з фізіологією і матеріальним благополуччям, мають більший пріоритет, ніж "вищі" потреби, пов'язані з духовним розвитком і самореалізацією.</p> <p>Крім того, потреби вищого рівня, які можна віднести до п'яти рівнів (наприклад, потреби в самовизначенні, визнанні, прив'язаності тощо), зазвичай задовольняються після того, як попередній рівень потреби був задоволений. Це означає, що людина зазвичай спрямовує свою увагу на вищі рівні потреб тільки після того, як її базові потреби були впорядковано задоволені.</p>
Подвійна теорія мотивації (Ф. Герцберг)	<p>Існують дві групи бажань людей, які відображаються на їх трудовій активності. Перша група пов'язана з гігієнічними факторами, які стосуються умов праці. Друга група пов'язана з мотиваційними факторами, які виникають з внутрішніх потреб людини, таких як бажання досягнення успіху, змістовність роботи, відповідальність і самостійність.</p>

<p>Теорія потреби в досягненні результатів (Д. Мак-Клелланд)</p>	<p>Бажання людини працювати може бути розкрите відповідно до ступеня розвитку потреби в успіху. Ця потреба виникає, коли людина відчуває бажання досягти визнання, досягнень і процвітання в своїй професійній сфері.</p> <p>Залежно від рівня розвитку цієї потреби, можна спостерігати різні форми мотивації та бажання працювати. На найнижчому рівні, коли потреба в успіху тільки починає формуватися, людина може проявляти мінімальну мотивацію та бажання досягти успіху. Наприклад, вона може тільки починати встановлювати цілі і не вкладати багато зусиль у досягнення успіху.</p> <p>На наступних рівнях розвитку, коли потреба в успіху зростає, бажання працювати може ставати сильнішим. Людина може проявляти більшу мотивацію, ставити вищі цілі і зосереджувати більше зусиль на досягненні успіху в своїй кар'єрі.</p> <p>Коли потреба в успіху досягає свого найвищого рівня розвитку, бажання працювати може бути надзвичайно сильним. Людина може виявляти високу мотивацію, амбіції і готовність вкладати великі зусилля для досягнення виняткових результатів у своїй кар'єрі.</p>
<p>Теорія справедливості</p>	<p>Оцінюючи свій власний внесок та результати роботи порівняно з іншими працівниками, які виконують схожу роботу, люди стимулюють себе до більшої трудової активності.</p>
<p>Теорія очікування (оцінювання)</p>	<p>Згідно з цією концепцією, мотиваційні зусилля для досягнення успіху базуються на високих цінностях, пов'язаних з майбутніми результатами діяльності. Ця теорія відхиляє "Теорію Х", яка стверджує, що основною мотивацією до праці є страх втрати можливості задовольнити свої матеріальні потреби. Замість цього, "Теорія Y" вказує на те, що за сприятливих умов люди мають потяг до творчості та відповідальності у своїй професійній сфері.</p>

Дослідники активно досліджують теорію, що з'явилася в 1980-х роках в США, яка висуває ідею, що існує шість факторів, що пояснюють, чому людина ходить на роботу: мета, потенціал, гра, матеріальний тиск, емоційний тиск і почуття інерції. Перші три фактори виступають як драйвери особистого прогресу працівника і активно впливають на корпоративну культуру [8].

Мета системи мотивації полягає у тому, щоб кожен співробітник бачив результат своєї праці та його вплив на загальну продуктивність підприємства. Для досягнення цього менеджеру слід акцентувати увагу на цілях та результатах окремих працівників і команд, а також забезпечити візуальне відображення їх результативності.

Гра може бути розглянута як важлива частина робочого процесу, що стимулює мотивацію працівника. Вона повинна містити елементи захоплення та виклику. Однак, для того, щоб гра була ефективною, важливо, щоб індивідууму подобалося те, чим він займається.

Потенціал – за теорією А. Маслоу – найвищою потребою кожної особистості є самовдосконалення. З боку менеджменту підприємства є обов’язковим управлінським обов’язком – стежити та сприяти професійному зростанню підлеглих, відкривати їм нові перспективи.

Як зазначають фахівці, саме на цих трьох складових має бути зроблений акцент при формуванні та розвитку корпоративної культури, адже таким чином можна досягти послаблення трьох інших (непрямих) мотивів.

Загалом, система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати певним принципам. (1.3).

Гнучкість	→	здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування
Системність	→	повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»
Відповідальність	→	встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці
Структурованість	→	характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства
Відкритість системи	→	прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника.

Рис. 1.3. Принципи системи мотивації [сформовано автором на основі , с. 377]

У зв'язку з постійною зміною потреб не можна припускати, що мотивація, яка працювала раніше, залишиться ефективною у майбутньому. З розвитком особистості збільшуються можливості та з'являються нові потреби у самовираженні. Тому процес мотивації, який базується на задоволенні потреб, є безкінечним.

Мотивація персоналу охоплює різні аспекти, такі як [10]:

- тимулювання ефективної праці, щоб задовольнити потреби працівників та отримати винагороду;
- абезпечення стабільної та продуктивної зайнятості, щоб забезпечити постійну зайнятість працівників та надати можливість досягти високих рівнів продуктивності;
- понування до розвитку та підвищення конкурентоспроможності працівників, щоб стимулювати їх особистий і професійний розвиток та забезпечити їх здатність конкурувати на ринку праці;
- ідтримка при виборі нового місця роботи, щоб надати працівникам підтримку, поради та ресурси, коли вони вирішують змінити своє місце роботи.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів - мотиваторів, то її можна розподілити на шість стадій (табл. 1.2) :

*Таблиця 1.2*

**Стадії мотивації як процесу [сформовано на основі 11, с. 374-375]**

Стадії	Опис
Перша стадія	Виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно драгує людину і потребує задоволення.
Друга стадія	Пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.
Третя стадія	Визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів: <ul style="list-style-type: none"> <li>о я матиму після задоволення потреби;</li> <li>о я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;</li> <li>аскільки досягне те, чого я бажаю;</li> <li>аскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.</li> </ul>

1	2
Четверта стадія	Виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей
П'ята стадія	Отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.
Шоста стадія	Відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працюю для задоволення потреби наявної.

Система мотивації персоналу – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації. Він передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, його структурними підрозділами та цілями окремих працівників організації, а також взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від ефективності та продуктивності їх роботи [12].

Управління мотивацією – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань [13].

Існують різноманітні типи мотивації, і одним з найсуттєвіших критеріїв, що характеризують їх, є спосіб впливу на працівника - прямий і непрямий. Непрямі методи мотивації не передбачають конкретного впливу на окремого працівника, а замість цього спрямовані на створення загальної атмосфери, що стимулює підвищене зацікавлення персоналу у виконанні роботи та отриманні задоволення від виконання завдань. Мотиваційні заходи такого типу сприяють формуванню командного духу та єдності колективу, викликають захоплення від приналежності до саме цієї компанії. Непряма мотивація співробітників – це кар'єрні перспективи, можливість подальшого розвитку та навчання [14].

Прямий стимул передбачає безпосередній вплив на конкретного працівника, де виконання або невиконання певних дій призводить до реальних

позитивних або негативних результатів для працівника. Прямі стимули можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними.

Далі розглянемо детальніше аспекти матеріальної мотивації, оскільки вона є найпоширенішим видом мотивації, при якому співробітники, незалежно від своєї посади, більше зацікавлені в фінансових стимулах.

Основними типами матеріальної мотивації можуть виступати оплата праці, премії, різного роду відсотки та бонуси (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Основні типи матеріального стимулювання сучасного підприємства  
[сформовано автором на основі 15-17]**

Тип	Характеристика
Оплата праці	Є найефективнішим методом матеріальної мотивації. При підвищенні окладу, потрібно правильно визначити відсоток підвищення заробітної плати. Щоб досягти реальної мотивації персоналу, очікувана винагорода повинна бути значною, інакше це може призвести до небажання виконувати обов'язки. Замість незначного збільшення оплати праці, більш ефективним буде значне одноразове збільшення оплати за працю.
Премії	Є одним з найпоширеніших методів матеріальної мотивації і можуть бути виплачені у формі квартальних або щомісячних премій, а також премій за вислугу років. Збільшення розміру надбавок за вислугу років найбільш ефективно на початкових етапах роботи на підприємстві, коли співробітник найбільш продуктивно працює та реалізує свій потенціал. Однак, існує ризик, що після декількох років працівник може захотіти змінити робоче місце з будь-якої причини.
Відсоткова система	Є поширеним методом матеріальної мотивації в сфері торгівлі та послуг. Це відсотки від виручки, що показують, що оплата за працю необмежена і залежить від професіоналізму та здібностей співробітника у стимулюванні продажів. Організації, які наголошують на кваліфікації працівників, можуть також використовувати премії за професіоналізм. Це заохочення може бути надане на підставі результатів атестації, яка оцінює роботу персоналу та відповідність співробітника займаній посаді.
Бонуси	Входять до системи матеріального стимулювання і надаються у вигляді фіксованих платежів, що може стати причиною демотивації. При фіксованих сумах виплат втрачається ініціатива для поліпшення результатів, оскільки розмір грошової винагороди не змінюється. З цієї причини рекомендується використовувати систему платіжних бонусів з розгалуженням, щоб збільшити мотивацію.

Нематеріальна мотивація, що включає різні інструменти для створення соціально-психологічно комфортного середовища на роботі, також є дуже ефективним. Проте, використання системи нематеріальної мотивації може

бути складним, оскільки потребує індивідуального налаштування стандартних підходів для конкретного колективу. Для досягнення більшої ефективності мотивації важливо налаштувати її з урахуванням індивідуальних інтересів кожного співробітника. [17]. Нематеріальна мотивація має на меті збільшення захопленості працівників своєю трудовою діяльністю, що може вплинути на підвищенні продуктивності праці та прибутковості підприємства.

Серед методів нематеріальної мотивації можна виокремити наступні [15]:

- створення оптимальних умов праці для персоналу;
- встановлення нового комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення;
- створення ергономічної робочої зони для персоналу;
- формування ефективної корпоративної культури;
- розвиток командного менеджменту тощо.

Система мотиваційних чинників, потреб, мотивів та стимулів визначає умови продуктивної професійної діяльності працівників, у свою чергу вони формуються з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Фактори впливу на мотивацію персоналу [сформовано на основі 14]**

Фактори	Характеристика
Зовнішні	Система, що сприяє розвитку та підтримці професійної компетентності та кваліфікації; забезпечення стабільності праці; привабливість контрактних умов; перспективи кар'єрного зростання; рівень та умови оплати праці; можливість брати участь у управлінні підприємством та впливати на дохід; умови праці та її ергономіка; розвиток корпоративної культури; ефективність комунікаційної системи
Внутрішні	Праця, що вимагає творчого підходу; оцінка від колег та керівництва; активна участь у розвитку виробництва та підприємства; можливість самореалізації; свобода у діях та прийнятті рішень; високий рівень відповідальності; співпраця в команді; почуття приналежності та емпатії

Варто врахувати той факт, що військові дії на території України змушують менеджерів переоцінити ієрархію факторів мотивації персоналу, відповідно до особливостей життя та трудової діяльності в умовах війни.

Колективи сучасних підприємств мають бути готовими до викликів різного характеру, зумовлених військовим станом, адже вони змушені, зокрема, працювати у нетипових та небезпечних умовах, враховувати та налагоджувати процеси релокації, адаптувати систему соціальної відповідальності підприємств, відповідно до вимог сьогодення. Крім того, збереження сприятливої робочої атмосфери в колективі, мотивація до праці кожного працівника наразі вимагає трансформації існуючих стратегій управління персоналом, пошуку нових інструментів мотивації [18].

Отже, ефективна мотивація персоналу є ключовим фактором для досягнення успіху сучасного підприємства. Шляхом створення мотивуючого середовища, враховуючи потреби та очікування працівників, і забезпечення їх задоволеності та залученості, підприємства таким чином не лише формують передумови для підвищення продуктивності, покращення якості роботи, збільшення задоволеності всіх сторін виробничих відносин, але й тримає вектор на соціально відповідальне функціонування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство належить до категорії комунальних підприємств Полтавської міської ради (далі – підприємство) засноване 01.01.1974 р. на власності об'єднаної територіальної громади міста Полтави. В своїй діяльності підприємство підпорядковується Управлінню житлово-комунального господарства виконавчого комітету Полтавської ОТГ. Підприємство є правонаступником всіх прав та обов'язків Полтавського радгоспу «Декоративні культури» та Полтавської госпрозрахункової ділянки зеленого будівництва. Засновником та власником підприємства є Полтавська міська Рада. Загальні відомості про підприємство наведені в табл. 2.1. [19]

*Таблиця 2.1*

#### Відомості щодо діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показник	Характеристика
Місцезнаходження	Україна, м. Полтава, вул. Української Центральної Ради, 2.
Дата реєстрації	05.05.1995 р.
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Основа діяльності	Чинне законодавство України, законами України, Постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, правила, інструкції, технічні умови, рішення Засновника, виконавчого комітету, накази управління житлово-комунального господарства та інші чинні нормативно-правові акти загальнодержавного та місцевого значення; Статут
Майно	Належить Підприємству на праві повного господарського відання. Здійснюючи право повного господарського відання, за погодженням з Власником, Підприємство володіє, користується та розпоряджається вказаним майном, застосовує відносно нього будь-які дії, які не суперечать чинному законодавству
Уповноважені особи	Ляшко Ігор Іванович
Розмір статутного капіталу	3 530 059,00 грн.
Основний вид діяльності	81.30 Надання ландшафтних послуг
Додаткові види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.30 Відтворення рослин

Підприємство створене з метою:  
озвитку і створення зеленої зони міста Полтави;  
тримання територій парків та сквері  
абезпечення потреб міста продукцією розсадника декоративних дерев, кущів  
та квітів;  
огляду та утриманню об'єктів зовнішнього благоустрою.

Станом на 01 січня 2024 року підприємство обслуговує наступні об'єкти,  
наведені в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

**Об'єкти обслуговування підприємства, 2021-2023 рр.**

Вид	Характеристика
Території загального користування	15 парків загальною площею до 201,10 га; 41 сквер загальною площею до 23,2 га; 13 бульварів загальною площею до 14,9 га; 10 зелених зон загальною площею до 473,3га. 81 штучних водних об'єктів (ставків) близько 100 га.
Елементи благоустрою	зелені насадження уздовж вулиць і доріг, в парках, скверах, на алеях, бульварах, в садах, інших об'єктах благоустрою загального користування, санітарно-захисних зонах; малі архітектурні форми; 114 дитячих та спортивних майданчиків; міські фонтани, розташовані в Сонячному парку, в Петровському парку, в Студентському сквері, на Театральній площі, на майдані Незалежності, на Соборному майдані, у сквері 1100-річчя Полтави; два «Вічних вогні», розташовані у парку імені І.П. Котляревського та сквері по вул. Петра Юрченка;

Загальна та виробнича структури підприємства є лінійно-функціонального виду та базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління (Додаток А, Додаток Б)

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є:  
виконання робіт та надання послуг на замовлення органу управління;  
ирощування, реалізація квіткової, дерево-кущової продукції, зернових,  
овочевих та технічних культур;  
осадка дерев та кущів, квіткове оформлення міста;  
алка хворих та сухостійних дерев на замовлення органу управління;  
формлення міста до свят;  
становлення міської новорічної ялинки;

тримання та експлуатація міських пляжів;  
 огляд і утримування заповідної зони дендрологічного парку.  
 виконання робіт та надання платних послуг іншим організаціям, населенню: по  
 обслуговуванню транспортом, озелененню та благоустрою територій, валці  
 аварійних, хворих та сухостійних дерев.  
 інформаційна, рекламна та торгівельно-закупівельна діяльність.  
 дійснення дослідно-експериментальних робіт по вирощуванню елітних сортів  
 рослинних культур.  
 дійснення зовнішньоекономічної діяльності.  
 нша господарська діяльність не заборонена чинним законодавством.

Вищим органом управління підприємства є Засновник, який здійснює контроль за використанням та збереженням закріпленого за підприємством майна безпосередньо або через уповноважений ним орган.

Рішення соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів і відображаються в колективному договорі. Колективним договором також регулюються питання охорони праці.

Основним ресурсом досліджуваного підприємства є персонал. Проаналізуємо динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства персоналом за період 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства,  
2021-2023 рр., осіб**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	абсолютне,	відносне,
Середньооблікова чисельність персоналу					
з них:					
чоловіки					
жінки					

З даних таблиці видно, що середньооблікова чисельність персоналу підприємства зменшилась з 138 осіб у 2021 році до 136 осіб у 2022 році, але знову зросла до 144 осіб у 2023 році. Відхилення чисельності персоналу за період 2021-2023 років становить – 6 осіб або 4,4% від початкового рівня. Розглядаючи статистику за статевим складом, можна відзначити, що чисельність чоловіків у персоналі зменшилась з 69 осіб у 2021 році до 67 осіб у 2022 році, а потім зросла до 74 осіб у 2023 році. Відхилення чисельності чоловіків за період складає 5 осіб або 7,3% від початкового рівня. Також чисельність жінок у персоналі збільшилась з 69 осіб у 2021 році до 70 осіб у 2023 році. Відхилення чисельності жінок за період складає 1 особа або 1,5% від початкового рівня. Отже, загальна динаміка чисельності персоналу досліджуваного підприємства за трьома роками дослідження свідчить про незначне зменшення, а потім збільшення чисельності персоналу. Збільшення числа працівників за період 2021-2023 рр. спостерігалось як серед чоловіків, так і серед жінок, причому відсоткове збільшення було трохи більшим серед чоловіків.

За допомогою даних табл. 2.4 проаналізуємо динаміку та ефективність використання основних засобів підприємства за період 2021-2023 рр.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	абсолютне,	відносне,
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн					
Коефіцієнт зносу основних засобів					x
Коефіцієнт придатності основних засобів					x
Фондоозброєність, тис. грн					
Фондовіддача, тис. грн					

Середньорічна вартість основних засобів значно зросла 47670,00 тис. грн у 2021 році до 60338,00 тис. грн у 2023 році. Це представляє

збільшення на 26,57 %. Це свідчить про зростання вартості активів підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився з 0,71 у 2021 році до 1,28 в. пт у 2023 році. Це означає, що швидкість старіння основних засобів виросла. Коефіцієнт придатності основних засобів зріс з 0,29 у 2021 році до – 0,28 в. пт у 2023 році. Це свідчить про погіршення функціонального стану основних засобів. Фондоозброєність зростала з 345,44 тис. грн у 2021 році до 419,01 тис. грн у 2023 році. Це збільшення на 21,3 %. свідчить про зростання обсягу доступних ресурсів для підприємства. Фондовіддача зменшилася з 1 тис. грн у 2021 році до 0,79 тис. грн у 2023 році, тобто на 21%, що свідчить про те, що ефективність використання основних засобів знизилася.

Аналіз таблиці показує, що хоча середньорічна вартість основних засобів на підприємстві значно зросла, ефективність їх використання зменшилась. Зниження коефіцієнта придатності та збільшення фондоозброєності можуть свідчити про проблеми з технічним станом та ефективністю використання основних засобів.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо динаміку та ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2021-2023 рр.

*Таблиця 2.5*

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від	
	2021	2022	2023	абсолютне,	відносне,
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн					
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів					x
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів					x
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів					

Середньорічна вартість оборотних засобів зросла з 7733,0 тис. грн у 2021 році до 9539,5 тис. грн у 2023 році. Відхилення становить 1806,5 тис. грн

або 23,4% відносно 2021 року. Це свідчить про збільшення обсягів оборотних засобів в організації протягом розглянутого періоду. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився з 0,161 у 2021 році до 0,113 у 2022 році, а потім знову збільшився до 0,168 у 2023 році. Відхилення від 2021 року становить 0,007. Такі зміни свідчать про нестабільність оборотності оборотних засобів, але загалом показник залишається на прийнятному рівні. Коефіцієнт закріплення оборотних засобів зріс до 8,812 у 2022 році, порівняно з 6,201 у 2021 році, але зменшився до 5,955 у 2023 році. Відхилення від 2021 року становить -0,246. Це може вказувати на збільшення частки закріплених оборотних засобів у загальній структурі активів організації.

Тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилась з 2236 днів у 2021 році до 3185 днів у 2022 році, а потім зменшилась до 2142 днів у 2023 році. Відхилення від 2021 року становить -94 дні або -4,2%. Зниження тривалості обороту може вказувати на пришвидшення в обороті оборотних засобів, що може впливати на ефективність діяльності організації.

У загальному, аналіз динаміки забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів в підприємства показує певні коливання, але в цілому організація змогла збільшити обсяги оборотних засобів та зберегти прийнятні рівні показників оборотності та закріплення.

Для покращення ефективності використання оборотних активів, підприємство може розглянути можливості оптимізації запасів, поліпшення процесу обігу активів та вдосконалення управління оборотними активами. Крім того, можуть бути розглянуті можливості зменшення тривалості обороту оборотних активів шляхом прискорення реалізації запасів та оптимізації операційних процесів.

Завершуючи організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності за досліджуваний період (табл. 2.6). Аналізуючи дані табл. 2.6, можна зробити висновок, що підприємства зазнало позитивних змін у фінансово-економічних показниках протягом досліджуваних 2021-2023 рр.

Чистий дохід підприємства збільшився на 27,5% з 1257,0 тис. грн у 2021 році до 1602 тис. грн у 2023 році. Підвищення доходів може бути пов'язаний зі збільшенням обсягів продажу або підвищенням цін на їхню продукцію чи послуги.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
				абсолютне,	відносне,
Чистий дохід, тис. грн					
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис. грн					
Чистий прибуток (збиток), тис. грн					в 3,3 рази

Собівартість реалізованої продукції та послуг зросла на 7,7% з 40958,0 тис. грн у 2021 році до 44101,0 тис. грн у 2023 році. Це може бути результатом зростання витрат на виробництво та збільшення витрат на реалізацію продукції. Чистий прибуток збільшився в 3,3 рази, з чистого збитку – 680,0 тис. грн у 2021 році до прибутку у 1556,0 тис. грн у 2023 році.

Отже, на підставі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що у досліджуваному підприємстві спостерігається покращення фінансово-економічної ситуації протягом досліджуваного періоду. Спостерігається позитивна динаміка у забезпеченості підприємства персоналом, основними та оборотними засобами. Разом з тим, можна спостерігати негативні тенденції в сфері ефективності їх використання. На наш погляд, підприємство має потенціал для ефективного розвитку.

## Аналіз складових системи мотивації персоналу підприємства та їх ефективності

Мотивація персоналу є важливим аспектом управління підприємства. Задоволені та мотивовані співробітники зазвичай продуктивніші, більш зосереджені на своїх обов'язках та більш схильні до досягнення успіху. Система мотивації управлінського персоналу підприємства відповідає таким принципам (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Принципи системи мотивації досліджуваного підприємства, 2021-2023 рр. [ сформовано автором на основі 20]

Принцип	Характеристика
Гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни в зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування.
Системність	Повне відображення індивідуального внеску кожної людини у досягнення кінцевих результатів підприємства через взаємозв'язок
Відповідність	Встановлення рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та значущості внеску кожного працівника
Структурованість	Вказує на розподіл заробітної плати на складові, кожна з яких відображає особистий внесок працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства.
Відкритість	Прозорість та доступність інформації для кожного працівника.
Індивідуалізація	Врахування індивідуальних потреб, цілей та сильних сторін працівників. Кожен працівник має свої унікальні мотиваційні фактори, тому важливо створити можливості для індивідуалізації стимулів та нагород.
Безперервність	Система мотивації повинна бути постійною та неперервною. Мотивація працівників не є одноразовою подією, а має бути систематичною та тривалою. Важливо забезпечувати постійне вдосконалення та адаптацію системи мотивації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Система мотиваційних чинників, потреб, мотивів та стимулів визначає умови продуктивної професійної діяльності працівників підприємства (табл. 2.8). Не зважаючи на важливість нематеріальної мотивації, провідними засобами впливу на діяльність персоналу, його мотивацію є матеріальні стимули. Основними з них є оплата праці [22]. Відповідно, удосконалення системи мотивації праці в сучасних умовах спирається на пошук найбільш

прийнятної та ефективної системи оплати праці, враховуючи умови та специфіку діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

### Фактори впливу на мотивацію персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Фактори	Характеристика
Зовнішні	система розвитку та підтримки рівня професійної компетенції, кваліфікації; забезпечення стабільності робочого місця; вигідність контрактних умов; кар'єрні перспективи; рівень, умови оплати праці; можливість участі в управлінні підприємством, його доходах; умови та ергономіка праці; рівень розвитку корпоративної культури; ефективність комунікативної системи
Внутрішні	творчий характер праці; оцінка колег та керівництва; творча участь у розвитку виробництва, підприємства; самореалізація; свобода дій та рішень; рівень відповідальності; командна співпраця; відчуття приналежності та емпатії

Мотивація праці є основою для соціально-економічної поведінки і спрямована на стимулювання зусиль персоналу підприємства, з метою підвищення ефективності їхньої праці.

З метою найбільшої ефективності матеріальної мотивації працівників досліджуваного підприємства у виробничих підрозділах підприємства впроваджено відрядну форму оплати праці. Тобто за більший обсяг виконаної роботи працівник отримує відповідну збільшену заробітну плату. Крім того виробничі професії робочого персоналу підприємства тарифікуються розрядами від 1 до 6 розряду. Відповідно виробничо-годинна оплата праці працівників різних розрядів відрізняється. Даний метод оплати праці регламентовано Колективним договором (табл. 2.9).

Основні методи мотивування в підприємстві закладені у внутрішніх розпорядчих документах, що затверджені загальними зборами трудового колективу:

равила внутрішнього трудового розпорядку Підприємства;

олективний договір Підприємства.

**Сітка між розрядних тарифних коефіцієнтів, що використовує  
підприємство, 2021-2023 рр.**

Категорія персоналу	Розряд
Робітників, зайнятих на виробництвах із застосуванням простих видів робіт та робіт середньої складності (робітники зеленого будівництва дільниці зеленого будівництва № 2, дільниці вирощування декоративних дерев та кущів, квітникар, робітник з благоустрою, слюсар-електрик, слюсар-сантехнік, слюсар з експлуатації та ремонту будівель та споруд в т.ч. МАФ, електрогазозварник, столяр, скляр, муляр, оператор котельні на твердому паливі)	I розряд – 1,08
	II розряд – 1,08
	III розряд - 1,2
	IV розряд - 1,35
	V розряд - 1,54
	VI розряд - 1,8
Робітників, зайнятих на виробництвах із застосуванням складними та особливо складними видами робіт (робітники зеленого будівництва дільниці зеленого будівництва № 1, механізатори)	I розряд – 1,08
	II розряд – 1,11
	III розряд - 1,25
	IV розряд - 1,43
	V розряд - 1,67
	VI розряд - 12,0

На підприємстві діють такі основні методи мотивування персоналу:

рошові виплати за виконання поставлених цілей – щомісячні премії, за підсумками роботи за рік, надбавки (Додаток В, Додаток Г, Додаток Д, Додаток Е, Додаток Ж, Додаток З, Додаток К, Додаток Л – витяги з Колективного договору підприємства);

окарання – це недопущення дій з боку працівника, які можуть принести шкоду організації – часткове позбавлення премії, догана, звільнення (Додаток М, Додаток Н – витяг з Колективного договору підприємства);

оціальна політика пов’язана з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру – надання додаткової відпустки за роботу без лікарняних, надання на пільгових умовах послуг транспортом, надання за пільговими цінами продукції, що вирощується на підприємстві, надбавки (Додаток П, Додаток Р, Додаток С – витяг з Колективного договору)

ематеріальні стимули – відзначення на урочистих зборах, нагородження Почесними грамотами та Подяками;

ар’єрне зростання – стимул працювати старанно, виконувати свої обов’язки якісно та оперативно – підвищення тарифних розрядів.

Система мотивації, що існує в підприємстві, представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання окремих працівників або трудового колективу в цілому, з метою досягнення індивідуальних і загальних цілей діяльності підприємства.

Для досягнення більшої продуктивності від кожного працівника та стимулювання їх до праці, керівнику важливо мати розуміння особистих характеристик своїх підлеглих, а також їх основних потреб. Ці знання керівник може використовувати, перетворивши їх на сталі мотиви трудової діяльності.

Вагому частку колективу досліджуваного підприємства займають жінки, для яких найефективнішими стимулами є увага до їх членів сім'ї та дітей (путівки до санаторіїв та дитячих таборів, можливість взяти термінову відпустку або лікарняний для догляду за дитиною), можливість коригувати графіків роботи та можливість додаткового заробітку.

Неабияку роль у системі мотивації на підприємстві відіграє профспілка. В першу чергу, вона створена з метою врегулювання взаємовідносин між адміністрацією та працівниками. Профспілка в повній мірі представляє та відстоює інтереси працівників підприємства. Бере участь у спільних засіданнях з адміністрацією під час розгляду питань преміювання та оплати праці працівників.

Внутрішніми Положеннями профспілкового комітету передбачене мотивуванні працівників та покращення їх соціально-побутових умов. Так всі працівники підприємства отримують додаткові виплати до Днів народження, цінні подарунки до професійного свята та Нового року. Діти працівників підприємства отримують Новорічні подарунки та забезпечуються безкоштовно путівками до таборів відпочинку у літній період.

Система мотивації досліджуваного підприємства ґрунтується на певних принципах, які включають:

- рівні можливості для зайнятості та кар'єрного росту на основі продуктивності праці;
- відповідність оплати праці до результатів і визнання особистого внеску

у загальний успіх. Це означає справедливий розподіл доходів, враховуючи зростання продуктивності праці;

- забезпечення умов для охорони здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників відповідно до вимог законодавства;

- створення можливостей для професійного розвитку, реалізації потенціалу працівників через програми підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;

- підтримка довіри та співпраці в колективі, спрямована на досягнення спільних цілей, а також забезпечення двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Заробітна плата являє собою компенсацію трудового вкладу персоналу в діяльність підприємства. За цієї причини основна функція заробітної плати полягає в мотивуванні персоналу до ефективної праці [23].

При розподілі заробітної плати на підприємстві враховуються наступні фактори:

рівень відповідності робітника посаді та виконаної роботи. Заробітна плата може визначається в залежності від складності та важливості робочих обов'язків, які виконує працівник;

- результативність та продуктивність праці. Процентна ставка або премії прив'язані до досягнення конкретних цілей, виконання норми виробітку або досягнення високих показників продуктивності. Регламентується такими внутрішніми положеннями: «Про преміювання керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємства за рахунок собівартості виконаних робіт»; «Про преміювання робітників і обслуговуючого персоналу підприємства за рахунок собівартості виконаних робіт»; «Про преміювання за підсумками роботи за квартал керівників, професіоналів, фахівців та службовців підприємства»; «Про надбавку за високі досягнення у праці працівникам підприємства»; «Про виплату одноразової винагороди за підсумками роботи за рік керівнику та працівникам Підприємства»;

івець кваліфікації та досвіду. Заробітна плата залежить від рівня освіти, кваліфікації та досвіду працівника («Про виплату надбавок і доплат працівникам підприємства»);

астосування колективних угод;

олітика компенсацій («Про надбавку за виконання особливо важливої роботи (завдань, доручень»); («Про виплату надбавок і доплат працівникам підприємства»).

Визначення розміру премії проводиться спільно адміністрацією та профспілковим комітетом підприємства за загальні результати діяльності, з урахуванням особистого вкладу за результатами роботи підприємства в цілому. На досліджуваному підприємстві використовуються наступні методи мотивації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Методи мотивації в досліджуваному підприємстві, 2021-2023 рр.**

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відрядна оплата праці,</li> <li>- почасова оплата праці,</li> <li>- премії за раціоналізацію та винахідництво,</li> <li>- оплата праці під час професійного навчання працівників,</li> <li>- доплати за виконання особливо-важливих завдань;</li> <li>- доплати за високі досягнення у праці;</li> <li>- доплати за виконання робіт з підвищеною небезпекою;</li> <li>- доплати за шкідливі умови праці;</li> <li>- премії та подарунки до свят.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доплати за безперервний стаж роботи на підприємстві;</li> <li>- безкоштовне забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту;</li> <li>- безкоштовне навчання працівників;</li> <li>- пільговий відпочинок;</li> <li>- безоплатне надання земельних ділянок для ведення городництва;</li> <li>- реалізація продукції працівникам власного виробництва за пільговими цінами;</li> <li>- додаткові оплачувані відпустки;</li> <li>- пільгове користування транспортом;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення оптимальних умов праці та виробничої санітарії;</li> <li>- систематичний медогляд працівників;</li> <li>- забезпечення працівників належними побутовими умовами; та засобами праці;</li> <li>програми підвищення якості праці;</li> <li>- гнучкі робочі графіки з правом вибору днів відпочинку;</li> <li>- відзначення кращих працівників Грамотами та Подяками;</li> <li>- присвоєння звання «Ветеран праці» з вшануванням у «Книзі пам'яті»;</li> <li>- збагачення працівників сучасними та якісними знаряддями</li> </ul>

Система нематеріальної мотивації персоналу включає в себе різноманітні підходи та методи, що не ґрунтуються на фінансових стимулах

або матеріальних нагородах. Її ціль полягає в тому, щоб стимулювати працівників через задоволення їхніх потреб, розвиток особистості, почуття досягнень та визнання.

На підприємстві добре розвинута система мотивації, зокрема і нематеріальна мотивація. Перше, що робить новий працівник після документального оформлення, це ознайомлюється з технікою безпеки та отримує спецодяг, спецвзуття та засоби індивідуального захисту, а також знаряддя та засоби праці для працівників Дільниці експлуатації парків. Видається два комплекти спецодягу та спецвзуття – зимове та літнє.

Працівники машинно-транспортного парку щоранку проходять медогляд у штатного медпрацівника. Також при необхідності будь-хто з працівників підприємства може звернутись до медичної сестри за допомогою.

У працівників Дільниці експлуатації парків робочий день починається з 7:00 та триває до 14:00 з перервою на обід у 30 хвилин. Також робочий тиждень становить 6 днів на тиждень, тому вони можуть обирати будь-який день вихідним.

Третьої неділі березня працівники відмічають професійне свято – День працівника житлово-комунального господарства. Кожного року певна кількість працівників нагороджується почесними подяками та грамотами від підприємства та Полтавської міської ради. До початку повномасштабного вторгнення у працівників була можливість відвідати урочистий захід, що проводився для усіх працівників комунальних служб міста Полтави, де проводились лотереї у яких працівники підприємства та інших комунальних підприємств усього міста отримували цінні призи, наприклад подорож або екскурсію в інше місто за рахунок спеціального фонду.

Почесне звання «Ветеран праці» присвоюється кращим працівникам (членам Профспілки) за багаторічну та плідну працю у сфері надання житлово-комунальних послуг населенню Полтавської області, які внесли вагомий внесок у розвиток галузі, впровадження у виробництво ефективних технічних рішень і розв'язання соціально-побутових проблем трудових

колективів. Почесне звання «Ветеран праці» присвоюється щорічно з нагоди професійного свята – Дня працівників житлово-комунального господарства та побутового обслуговування населення – працівникам підприємства, які відпрацювали на підприємствах та організаціях житлово-комунального господарства області не менше 15 років і зарекомендували себе зразком у праці, дотриманні виробничої та трудової дисципліни, активній участі у житті підприємства. Працівникам (членам Профспілки), яким присвоєно звання «Ветеран праці», одноразові премії з нагоди професійного свята та Дня міста виплачуються в розмірах, що на 10% більше, ніж зазначено у відповідних положеннях. Дати безперервної роботи ветеранів праці (членів Профспілки) на підприємства галузі Полтавської області 15, 20, 25, 30, 35 років відзначаються на урочистих зборах підприємства.

Згідно з Колективним договором Підприємства неабияку участь в розвитку соціальної сфери, соціально-трудовах пільг, гарантій і компенсації відіграє Профспілковий комітет, що сприяє вирішенню таких питань:

- надання одноразової грошової допомоги працівникам-членам Профспілки у зв'язку з сімейними обставинами згідно з Положенням (Додаток № Н);

- забезпечення робітників (членів Профспілки) підприємства, за бажанням, ділянками землі під городи з оплатою 50% вартості їх обробітку в межах 600 м<sup>2</sup>;

- виділення транспорту для потреб працівників (членів Профспілки) підприємства з оплатою 50% встановленого тарифу;

- створення умов для своєчасного проведення періодичних медоглядів працівників за графіком лікувальної установи; забезпечення повного їх обстеження і огляду всіма спеціалістами; профілактичного медогляду жінок з метою попередження загальних і професійних захворювань;

- з метою поліпшення умов праці, життя і здоров'я працівників підприємства придбавати щомісячно, згідно з затвердженим директором кошторисом, воду, чай та каву для загального споживання всіма працівниками

та відвідувачами підприємства;

- розробка та виконання в другому та третьому кварталах плану заходів по підготовці підприємства до роботи в осінньо-зимовий період;
- виплату інших одноразових премій працівникам (членам Профспілки) підприємства з нагоди свят: професійного свята – Дня працівників житлово-комунального господарства; Дня міста та інших державних свят. Виплату премій до свят згідно Постанов Обласної організації профспілок працівників ЖКГ, місцевої промисловості та побутового обслуговування населення;
- згідно з положенням «Про витрати на культурно-масову, фізкультурну і оздоровчу роботу», надавати працівникам (членам Профспілки) та членам їх сімей путівки для оздоровлення;

Система нематеріальної мотивації персоналу є важливим елементом сучасного управління людськими ресурсами. Вона визнає значення не лише фінансових стимулів, але й інших аспектів, які впливають на мотивацію та задоволеність працівників. Ця система передбачає використання різноманітних підходів, таких як визнання та винагорода, кар'єрний розвиток, цікаві завдання, робоча атмосфера, гнучкі графіки роботи та інші.

Нематеріальна мотивація персоналу сприяє підвищенню працівників, стимулюючи їхню самореалізацію, задоволення потреб, розвиток професійних навичок, ідентифікацію з компанією та заохочення до досягнення високих результатів. Вона створює позитивну робочу атмосферу, сприяє комунікації та співпраці, а також допомагає досягти балансу між роботою та особистим життям.

За допомогою даних табл. 2.11 проаналізуємо динаміку рівня оплати праці персоналу підприємства за 2021-2023 рр. та її ефективність. З даних таблиці 2.11. видно, що загальний фонд оплати праці в компанії значно збільшився. У 2023 році його значення становило 26999 тис. грн, що на 22,9% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про те, що підприємство збільшило бюджет на заробітну плату своїх працівників. Розглядаючи складові фонду оплати праці, бачимо, що фонд основної заробітної плати зріс на 5,2%, а фонд

додаткової заробітної плати збільшився найбільшими темпами – на 52,3%.

Таблиця 2.11

**Динаміка рівня оплати праці та її ефективності на підприємстві,  
рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
				абсолютне,	відносне,
Фонд оплати праці, тис. грн					
в т. ч. :					
фонд основної заробітної плати					
фонд додаткової заробітної плати					
Заохочувальні та компенсаційні виплати					
Середньомісячна оплата праці, тис. грн					
Зарплатоємність, грн					
Зарплатовіддача, грн					

Це може свідчити про те, що компанія використовує різноманітні стимули та бонусні системи для спонукання працівників до більш високої продуктивності. Заохочувальні та компенсаційні виплати в 2023 році становлять 57500 грн, у порівнянні з 2021 роком зменшились на 35,5%. Середньомісячна оплата праці також зросла на 17,8%, в порівнянні з 2021 роком, досягнувши значення 15620 грн. Це може свідчити про підвищення рівня оплати праці в компанії та покращення фінансового становища працівників. Показники ефективності витрат на оплату праці: зарплатовіддача, що характеризує вартість виконаних робіт, що припадає на 1 грн. оплати праці не змінилась за досліджуваний період; обернений показник – зарплатоємність мав тенденцію до зменшення – на 3,5%.

Ще одним показником ефективності системи мотивації підприємства є показник продуктивності праці персоналу (рис. 2.1).

Отже, можемо спостерігати зростання продуктивності праці у звітному році на 2,0 тис. грн / особу або на 22,1 %, порівняно з 2021 р. та на 4,3 тис. грн / особу або 64,1 %, порівняно з 2022 р.

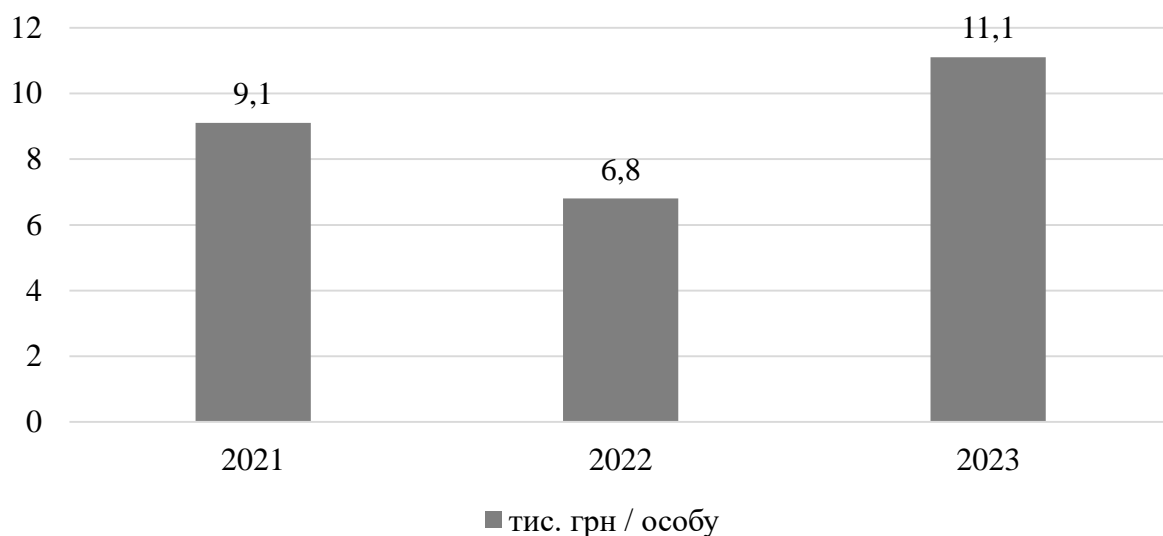


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Загалом, відхилення в рівні оплати праці та її ефективності в досліджуваному підприємстві за період 2021-2023 рр. свідчать про позитивні зміни в системі ефективності системи мотивації праці персоналу.

Одним з найбільших мінусів є розташування підприємства у віддаленій частині міста та відсутність трансферу. Єдиний спосіб дістатись до підприємства – приміські маршрутні автобуси, що курсують за графіком з часовим проміжком у 60 хв. Загальний час, який витрачається на те, щоб доїхати до підприємства, враховуючи те, що потрібно спочатку доїхати до зупинки звідки їде приміський автобус, становить 40-50 хв. Також, враховуючи графік курсування приміського автобусу, найближчий час прибуття – за 45 хв. до початку робочого дня або за 15 хв. після початку робочого дня.

Більша частина працівників – це люди без власного транспортного засобу, які витрачають приблизно 2 год. щоб доїхати до підприємства, а потім чекати початку робочого дня. Також на дорогу працівники витрачають приблизно 50 грн на день. Саме цей фактор дуже впливає на плинність кадрів, оскільки це «відлякує» потенційних працівників та змушує людей похилого віку йти з роботи, оскільки після такої «подорожі» до місця роботи та кількості

витрачених на це грошей сил і мотивації на роботу в них вже не вистачає.

З огляду на розташування офісу підприємства для працівників адміністративно-управлінського підрозділу немає можливості працювати дистанційно або частково дистанційно, хоча для цього є можливості, особливо для бухгалтерів. Це могло б вплинути на рівень мотивації працівників, оскільки кілька днів на тиждень вони могли б працювати дома та не витрачати час та кошти на шлях до офісу.

Отже, мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби й інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Недостатня мотивація персоналу може мати широкий спектр негативних наслідків для досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### Наслідки недостатньої мотивації працівників підприємства дослідження автора з використанням 24]

Наслідок	Опис
Знижена продуктивність	Недостатня мотивація може призвести до зменшення ефективності та продуктивності працівників. Коли працівники не відчують достатнього інтересу або стимулу до виконання своїх обов'язків, вони можуть працювати повільніше, робити більше помилок або недоробки.
Низька якість роботи	Недостатня мотивація може призвести до зниження якості виконаної роботи. Коли працівники не відчують захоплення або зацікавленості у своїй діяльності, вони можуть не приділяти належної уваги деталям, не вкладати достатньо зусиль у виконання завдань або не проявляти ініціативи.
Зниження задоволення працівників	Недостатня мотивація може призвести до загального незадоволення працівників і погіршення їхньої робочої задоволеності. Це може призвести до виснаження, втрати інтересу до роботи, відчуття безглуздості або невдоволення кар'єрним розвитком. Як результат, підприємство може стикатися зі збільшеним оборотом персоналу та втратою цінних кадрів.
Зменшення залученості до роботи	Недостатня мотивація може призвести до відсутності ентузіазму та залученості працівників до своїх обов'язків і цілей підприємства. Вони можуть стати байдужими до результатів своєї роботи та втратити бажання приносити внесок у розвиток підприємства.
Втрата талановитих кадрів	Недостатня мотивація може призвести до втрати талановитих досвідчених працівників. Коли працівники не почуваються цінними або не отримують достатньої винагороди за свою роботу, вони можуть шукати інші можливості на ринку праці, що може призвести до втрати важливих знань та навичок.

Враховуючи ці наслідки, важливо вкладати достатні зусилля у мотивацію персоналу. Це може включати створення стимулюючої робочої атмосфери, надання можливостей для професійного розвитку, встановлення чітких цілей та винагород, а також впровадження системи визнання досягнень працівників.

Для більш детального розуміння недоліків системи мотивації персоналу

було проведено анкетування працівників (Додаток Т). Загальний висновок з результатів опитування показує, що в багатьох аспектах роботи на підприємстві опитувані виявили позитивне ставлення. Більшість опитуваних (55%) вважають себе задоволеними своєю роботою, що свідчить про високий рівень робочого задоволення. Також велика частка опитуваних (39%) оцінюють комунікацію на підприємстві як високу, що вказує на налагоджений потік інформації та ефективну спілкування між колегами. Близько половини опитуваних (47%) вважають, що їх внесок у роботу та розвиток підприємства помірно цінують, що може свідчити про певні області, де їхні навички та здібності можуть бути більше визнані. Однак, це також означає, що лише невелика кількість опитуваних (6%) відчувають, що їхній внесок взагалі не цінується. Щодо взаємодії з колегами, більшість опитуваних (53%) повідомляють про постійну взаємодію та співпрацю з колегами, що свідчить про сприятливу робочу атмосферу. Тим не менше, є також певна частина опитуваних (14%), яка іноді відчуває співпрацю та взаємодію з колегами. У плані мотивації на підприємстві, більшість опитуваних (62%) виявили задоволення системою мотивації, що може свідчити про наявність ефективних механізмів стимулювання працівників. Водночас, низький рівень незадоволеності (3%) також вказує на те, що більшість працівників мають відповідну мотивацію на роботу.

Загалом, результати опитування свідчать про те, що значна частина опитуваних відчуває задоволення від роботи на підприємстві, але також є певні аспекти, які можуть вимагати покращення, такі як визнання внеску працівників та покращення співпраці з колегами. Враховуючи ці результати, можна розглянути заходи для поліпшення робочої атмосфери та задоволення працівників на підприємстві. Отже, в досліджуваному підприємстві система мотивації є достатньо ефективною, але є напрямки, які потрібно покращити.

Для початку можна запровадити надання додаткового вільного часу шляхом зміни тривалості основної та додаткових відпусток, їх дроблення, надання працювати неповний робочий день або тиждень, скорочення робочого

періоду тощо. Можна припустити, що даний метод проявить значний стимулюючий ефект на подальшу залученість працівників до робочого процесу та їх мотивацію. Цей спосіб може створити додатковий стимул для працівників для зменшення плинності кадрів на підприємстві та знизити моральну та фізичну напруженість працівників.

Оскільки підприємство знаходиться у віддаленій частині міста, то можна запровадити систему частково дистанційної роботи для працівників адміністративно-управлінського підрозділу, зокрема для бухгалтерів. Більшу частину часу вони працюють з документацією в електронному форматі, а також в програмі VAF на спеціальному сервері, тому вони легко можуть 25% (2 робочих дні з 5) робочого часу можуть працювати у віддаленому форматі з дому або будь-якого іншого зручного для них місця.

Також невід'ємним фактором для впровадження дистанційної або частково дистанційної роботи, є війна в Україні. Підприємство територіально знаходиться біля військової інфраструктури, тому деякі працівники, що працюють в адміністративній будівлі можуть відчувати тривогу та страх, що негативно впливає на продуктивність праці та рівень задоволеності.

Ось кілька способів впровадження та покращення дистанційної роботи

- икористовувати онлайн-комунікаційні інструменти, такі як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;
- икористовувати хмарні сервіси та інструменти для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено;
- іддалена організація робочих процесів за допомогою онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;
- икористовувати онлайн-навчання для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою

спеціальних платформ;

озробити механізми контролю та звітності для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Є кілька умов для впровадження дистанційної праці [26]:

д специфіка роботи, яка дозволяє працівникові виконувати її віддалено за

д працівник, так і роботодавець виявляють бажання впровадити дистанційну роботу;

д у працівника, так і у роботодавця є наявні технічні можливості для здійснення дистанційної роботи.

о Важливо відзначити, що при дистанційній роботі можна стикнутися з деякими проблемами, такими як недостатня якість зв'язку, проблеми з інтернет-підключенням та інші технічні неполадки. Однак, за допомогою правильної стратегії та використання ефективних інструментів, дистанційна робота може стати ефективним засобом для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників [27].

н Більшість працівників не мають власного транспортного засобу, тому їм доводиться їхати на двох маршрутних автобусах, що займає багато часу та потребує значних фінансів. Єдиний спосіб дістатись до офісу – це приміські автобуси, що рухаються згідно з графіком з часовим проміжком більше 60 хвилин, тому працівники прибувають на роботу більше ніж за годину до початку робочого дня, а на дорогу витрачають в середньому 40 - 50 хвилин. Тому, по цій причині, пропонуємо безкоштовний трансфер для працівників підприємства. Це значно б покращило умови праці, підвищило б рівень задоволеність працівників які вже працюють та не відлякувало б потенційних працівників.

о Один зі способів регулювання робочого часу – перерозподіл – часто досягається за допомогою гнучкого або плаваючого графіка. Проте не кожен вид виробничого процесу можна організувати з використанням такого режиму.. У таких випадках можна мотивувати працівників, надаючи їм право

м

у

н

самостійно встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

Професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [28].

Навчання персоналу є нематеріальним видом мотивації, та є важливим чинником розвитку персоналу. Методи навчання персоналу можна узагальнити на дві групи: зовнішнє навчання та внутрішнє.

Основними пропонованими методами зовнішнього навчання є [29]:

1. Семінари, тренінги, лекції – цей підхід дозволяє засвоїти великий обсяг інформації протягом відносно короткого часу.

2. Кейс-студії – це детальний аналіз реальних або уявних ситуацій, які можуть виникнути в роботі. Цей метод допомагає розібратися в проблемі, знайти рішення та набутти практичних навичок.

3. Ділові ігри та моделювання - вони передбачають розігрування робочих ситуацій у формі ролевих ігор. Учасники беруть на себе уявні ролі та діють відповідно до цих ролей. Цей метод допомагає краще зрозуміти процеси та механізми роботи в цілому.

Для досліджуваного підприємства вважаю доцільним ввести у практику тренінги для працівників усіх підрозділі. Тренінги в сфері розвитку персоналу є важливим інструментом для підвищення мотивації та ефективності працівників як у апараті управління, так і серед працівників робочого класу. Ці тренінги спрямовані на розвиток навичок, набуття нових знань та підвищення професійного рівня персоналу. У сфері апарату управління пропоновані такі теми для тренінгів (табл. 3.2.).

*Таблиця 3.2*

**Пропоновані тренінги для керівного персоналу підприємства,**

**2024-2028 рр.**

Тематика	Навички	Джерело	Тривалість	Кількість учасників	Вартість
Ефективне керівництво і лідерство	Розвиток навичок управління, комунікації та прийняття стратегічних рішень	МКГ «Живе діло»	4 години	До 10 учасників	12 тис. грн
Тайм-менеджмент	Вміння планувати, організовувати робочий час та пріоритезувати завдання	F	3 години		9 тис. грн
Комунікаційні навички	Взаємодія з підлеглими та колегами, вирішення конфліктів та побудова співробітництва	МКГ «Живе діло»	4 години		12 тис. грн
Цифрові технології та інновації	Ознайомлення з сучасними цифровими інструментами та методиками, які можуть підвищити ефективність підприємства	F	6 годин		18 тис. грн
Управління проектами	Панування, контроль та реалізація проектів, ефективне використання ресурсів	F	2 години		3 – 5 учасників

Оскільки загальна кількість керівного персоналу становить 10 чоловік, то всі тренінги можна провести однією групою. В такому випадку загальна вартість тренінгів керівного персоналу буде становити 56 тис. грн.

Для виробничого персоналу можна розглянути такі теми для тренінгів (табл. 3.3). Оскільки загальна кількість виробничого персоналу становить 135 чоловік, то тренінги з безпеки на робочому місці та командній роботі можна провести, створивши 9 груп, а тренінг по технічним навичками та підвищенню кваліфікації можна провести в 3 групи для працівників підрозділів зеленого будівництва та цеху вирощування готової продукції.

*Таблиця 3.3*

**Пропоновані тренінги для виробничого персоналу підприємства,  
2024-2028 рр.**

Тематика	Навички	Джерело	Тривалість	Кількість учасників /груп	Вартість
Технічні навички та підвищення кваліфікації	Ознайомлення з новими технологіями, методами роботи та вдосконалення професійних навичок	Центр підвищення кваліфікації робітників зеленого будівництва	8 годин	До 15 учасників по 3 групи	тис. грн за 1 групу
Безпека на робочому місці	Навчання правилам безпеки, усунення небезпечних ситуацій та заходи профілактики травматизму	Інженер з охорони праці	4 год.	До 15 учасників по 9 груп	8 тис. грн за 1 групу
Командна робота	Навички співпраці з колегами, розвиток ефективної комунікації та досягнення спільних цілей	МКГ «Живе діло»	3 год		
Онлайн-курс «Особистісного росту»	Самоменеджмент, розвиток особистих якостей (наприклад, впевненості в собі, творчого мислення, рішучості)	Центр персонального розвитку	6 модулів	135 чоловік	тис грн за курс

В такому випадку загальна вартість тренінгів виробничого персоналу буде становити 238 тис. грн.

Отже, в період 2024 року по 2028 рік на тренінги для усіх працівників підприємство має виділити 294 тис. грн.

Внутрішнє навчання персоналу має величезне значення для успішної діяльності будь-якої компанії з наступних причин: адаптація до специфіки компанії; розвиток специфічних навичок; збереження талантів; ефективність і продуктивність; стимулювання інновацій.

Саме тому внутрішнє навчання персоналу є ключовим елементом успішного управління ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Рекомендуємо застосовувати декілька підходів до внутрішнього

навчання (рис. 3.1).

Метод копіювання	→	це коли співробітника прикріплюють до досвідченого колеги, і він намагається наслідувати його дії і методи роботи.
Метод наставництва	→	у співробітника з'являється наставник або керівник, який надає підтримку і допомогу у процесі освоєння нових навичок, працюючи з ним на щоденній основі
Метод делегування	→	ви передаєте співробітникові конкретні завдання або повноваження, при цьому надаючи підтримку і навчання на кожному етапі виконання завдання.
Метод «від простого до складного»	→	співробітнику поступово дають завдання, які з часом стають все більш складними і відповідальними. Коли навчання завершується, співробітник повинен здати завдання без додаткової допомоги.
Метод ротації	→	співробітник переводиться в інший відділ або на іншу посаду на певний період, щоб він освоїв додаткові навички. Цей підхід часто використовується компаніями, які прагнуть залучати і розвивати співробітників з широким спектром навичок.

Рис. 3.1 Підходи до внутрішнього навчання [сформовано автором на основі 30]

Інститут наставництва на підприємстві – невід’ємна частина, як адаптації нового персоналу, так і професійного навчання. Інститут наставництва на підприємстві може значно сприяти передачі знань, підвищенню ефективності роботи, зміцненню командної згуртованості та розвитку персоналу. Наставництво – навчання практичним навичкам новачків прямо на робочому місці досвідченим, авторитетним, висококваліфікованим працівником [31]. Метод наставництва у навчанні персоналу базується на моделі «Поясни – Покажи – Зроби». Ця модель сприяє ефективному передаванню досвіду та знань, стимулює активну участь учнів у власному

процесі навчання та розвитку, а також сприяє покращенню комунікації та взаєморозумінню між наставником і учнем. Ця модель включає три основні етапи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Основні етапи моделі «Поясни – Покажи – Зроби»

[сформовано автором на основі 32]

Етап	Назва	Опис
Етап 1	«Поясни»	Наставник поетапно роз'яснює завдання, його ключові аспекти та особливості. За допомогою запитань перевіряє розуміння підопічним того, що потрібно зробити.
Етап 2	«Покажи»	Наставник демонструє, як саме виконувати завдання. Докладно пояснює усі кроки та процеси виконання завдання.
Етап 3	«Зроби»	Підопічний виконує завдання. Наставник контролює процес виконання, виявляє помилки та пояснює їх причини, допомагає у виправленні неправильних етапів.

Для заохочення працівників брати участь у наставництві новачків, пропонуємо ввести додаткову оплату праці у вигляді надбавки, що становить 30% від ставки заробітної плати. Таким чином процес адаптації нових працівників буде проходити швидше та легше, а для ненових працівників це буде новим способом збільшення свого доходу.

Для підприємства вважаємо за доцільне запропонувати створити додаток, що покращив би обізнаність працівники щодо підприємства та зацікавив би їх. Цей додаток має включати в себе наступні функції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Функції застосунку та їх переваги для працівників підприємства, 2024 р.

Функція	Опис
Облік робочого часу та відпусток	Час, який працівник відпрацював понад встановлену норму протягом певного облікового періоду, не йде втраченим, а зберігається на особовому рахунку працівника або в суспільному фонді додаткового робочого часу, що можна переглянути в особистому кабінеті працівника. Накопичений час може бути використаний в подальшому для отримання додаткової відпустки, відпрацювання відгулів, погашення заборгованості за попередній період та інших подібних цілей.

Нагадування та сповіщення	Ще одним плюсом даного застосунку можуть бути певні сповіщення про надходження авансу та заробітної плати, про скорочення робочого дня через погодні умови чи зміни початку та кінця робочого дня в різні сезони року, а також нагадування про чергування в суботу та неділю. Також цей додаток міг би нагадувати про професійні свята та дні народження колег.
Фото - звітність	Також цей додаток був би корисним для того, щоб публікувати фото-звіти по виконанню запланованих робіт за день. Зараз такі фото-звіти працівники надсилають керівнику свого відділу, а ці керівники вже надсилають в спеціальний чат у WhatsApp з директором, заступниками та іншими керівниками відділів, потім секретар надсилає у відділ оперативного реагування Полтавської міської ради для підтвердження цільового використання бюджетних коштів.
Гейміфікація	Гейміфікація - це використання елементів та принципів гри в неігрових контекстах для стимулювання мотивації, залучення учасників та досягнення певних цілей [33]. Можна давати віртуальні нагороди працівникам за певні досягнення, наприклад: <ul style="list-style-type: none"> <li>- за безперервну роботу на підприємстві протягом певного часу,</li> <li>- за роботу без скарг,</li> <li>- за перевиконання виробничих завдань,</li> <li>- за дотримання правил з охорони праці,</li> <li>- для всієї бригади – за найохайніше побутове приміщення тощо.</li> </ul> А в майбутньому ці нагороди можна обмінювати на брендовані речі, наприклад термос, чашка, письмові приладдя, блокноти та інше, або на премію у 10% від заробітної плати тощо.
Опитування	Проведення опитування персоналу є важливим інструментом для збору повноцінних інформації про думки, потреби, ставлення та задоволеність працівників. Опитування дозволяє керівництву отримати цінні відгуки та зрозуміти проблеми, з якими стикаються співробітники, а також виявити можливості для поліпшення робочих умов та мотивації.

Необхідно також зазначити, що розвиток системи мотивації персоналу є постійним процесом, оскільки потреби та мотиваційні фактори співробітників можуть змінюватися з часом. Тому, для досягнення успіху, підприємствам варто постійно оновлювати та адаптувати свою систему мотивації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

За допомогою даних табл. 3.6 проаналізуємо кошторис витрат на запропоновані заходи та ефекти. Після впровадження заходів з удосконалення мотивації персоналу планований зріст продуктивності становить 15 %, тобто з фактичного показника продуктивності праці у 2024 році розміром 181 грн/год має зрости до 208 грн/год.

**Плановий кошторис витрат та ефекти від заходів з удосконалення мотивації праці на підприємстві, 2025 р.**

Заходи / ефекти	Витрати / ефект
Розвиток персоналу (на 4 роки), тис. грн	тис. грн
Організація трансферу для працівників, тис. грн	882 тис. грн
Впровадження та покращення дистанційної роботи, тис. грн	тис. грн
Введення інституту наставництва, тис. грн	тис. грн
Створення додатку	тис. грн
Продуктивність праці, тис. грн / год	208 грн/год

Крім того, від впровадження перелічених нами заходів для підприємства очікується соціальний ефект, що виражається в покращенні якості життя та робочих умов працівників, створення сприятливого та підтримуючого робочого середовища, а також сприяння їхньому особистісному та професійному розвитку, збільшення кількості і швидкості виконаних завдань та зменшення кількості помилок.

Вважаємо, що проведені дослідження є практично орієнтованими та актуальними, про що, зокрема, свідчить їх успішна апробація на науково-практичних конференціях [34, 35]. Загалом, розглянуті шляхи розвитку системи мотивації персоналу можуть бути використані підприємствами як настанови для покращення мотивації свого персоналу. Ефективна система мотивації персоналу є ключовим фактором успіху організації, що допомагає залучити талановитих співробітників, підвищити їх продуктивність та створити конкурентну перевагу на ринку.

## ВИСНОВКИ

правління мотивацією є критичним елементом ефективного управління персоналом. Його метою є забезпечення того, щоб працівники були стимульовані та вмотивовані до досягнення результатів, які сприятимуть успіху організації. Зокрема, важливо надавати працівникам такі стимули, як винагороди, визнання та можливості кар'єрного росту, щоб забезпечити їхню ефективну працездатність та відданість підприємству. Система мотивації персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами в організації. Її правильна організація дозволяє збільшити залученість працівників до досягнення цілей компанії та сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Важливою складовою системи є визначення взаємозв'язку між особистими цілями працівників та загальними цілями організації, а також створення механізмів стимулювання працівників через винагороду за досягнення результатів. Мотивація є складним та багатограним явищем, яке виявляється у різних формах та проявах. Розуміння цієї різноманітності є ключем до ефективного управління персоналом та стимулювання їх досягнень. Врахування різноманітних типів мотивації дозволяє знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника та забезпечує більшу ефективність в досягненні організаційних цілей. Акцент на цілях та результативності, які візуально відображаються, сприяє збільшенню мотивації працівників та підвищенню загальної продуктивності організації.

проведений аналіз досліджуваного підприємства, основною діяльністю якого є надання ландшафтних послуг, а метою створення є розвиток і створення зеленої зони міста Полтави; утримання територій парків та скверів, забезпечення потреб міста продукцією розсадника декоративних дерев, кущів та квітів; догляд та утримання об'єктів зовнішнього благоустрою. За досліджуваний період 2021-2023 рр. в діяльності підприємства спостерігалися наступні позитивні тенденції: збільшення числа працівників за період 2021-2023 рр. спостерігалось як серед чоловіків (7,3 %), так і серед жінок

); собівартість реалізованої продукції та послуг зросла на 7,7 % у 2023 році; чистий прибуток збільшився в 3,3 рази, з чистого збитку – 680,0 тис. грн у 2021 році до прибутку у 1556,0 тис. грн у 2023 році; середньомісячна оплата праці також зросла на 17,8 %; фондоозброєність зросла з 345,44 тис. грн у 2021 році до 419,01 тис. грн у 2023 році. Серед негативних тенденцій: коефіцієнт придатності основних засобів зріс з 0,29 у 2021 році до – 0,28 в. пт у 2023 році; заохочувальні та компенсаційні виплати в 2023 році становлять 57500 грн, у порівнянні з 2021 роком зменшилися на 1,28 в. пт у 2023 році; фондівдача зменшилася у 2023 році зменшилась на

ля більш ґрунтовного аналізу системи мотивації на підприємстві було проведено опитування працівників. Загалом, результати опитування свідчать про те, що значна частина опитуваних відчуває задоволення від роботи на підприємстві, але також є певні аспекти, які можуть вимагати покращення, такі як визнання внеску працівників та покращення співпраці з колегами. Отже, в досліджуваному підприємстві система мотивації є достатньо ефективною, але є напрямки, які потрібно покращити.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу підприємства, нами запропоновано:

Введення гнучкого робочого графіку, в поєднанні з дистанційним форматом роботи для категорій персоналу, які здатні працювати віддалено. Зокрема, організувати роботу бухгалтерів за допомогою системи ВАФ. Серед способів впровадження та покращення дистанційної роботи рекомендовано: використовувати інструменти онлайн комунікацій (електронну пошту, чат-боти, відеоконференції тощо); хмарні сервіси та інструменти для забезпечення безпечного доступу до даних та документів; онлайн організацію та контроль робочих процесів за допомогою онлайн-інструментів; застосовувати можливості онлайн-навчання за допомогою освітніх платформ.

2. Забезпечити розвиток в першу чергу керівних кадрів. З цією метою

рекомендований цикл курсів: «Ефективне керівництво і лідерство»; «Тайм-менеджмент»; «Комунікаційні навички»; «Цифрові технології та інновації»; «Управління проектами». Загальна вартість – 56,0 тис. грн. Для виробничого персоналу рекомендований цикл тренінгового навчання: «Технічні навички та підвищення кваліфікації», «Безпека на робочому місці», «Командна робота», онлайн-курс «Тренінг особистісного росту». Загальна вартість – 238,0 тис. грн.

3. Серед методів внутрішнього навчання рекомендовано для застосування: метод копіювання, наставництво, метод делегування, метод «від простого до складного», ротація. Для оптимізації застосування даних методів а також забезпечення безперервного розвитку персоналу, рекомендовано запровадити на підприємстві інститут наставництва, функціонування якого базується на моделі «Поясни – Покажи – Зроби». Матеріальне стимулювання наставників передбачити у розмірі 30,0% від їх основного заробітку.

Створити корпоративний застосунок (кошторис – 70,0 тис. грн), серед основних рекомендованих функцій якого: облік робочого часу та відпусток, нагадування та сповіщення, фото-звітність, гейміфікація, опитування.

Орієнтовні витрати – 1313,5 тис. грн / рік. Серед очікуваних ефектів: зростання продуктивності праці на 15 % (208 грн / год). Очікується соціальний ефект, що виражається в покращенні якості життя та робочих умов працівників, створення сприятливого та підтримуючого робочого середовища, а також сприяння їхньому особистісному та професійному розвитку, збільшення кількості і швидкості виконаних завдань та зменшення кількості помилок.