

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕТз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Надія КОРОЛЬОВА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент:

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
підпис ініціали, прізвище

« 15 » грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

КОРОЛЬОВА Надія Володимирівна

1. Тема роботи: «Управління мотивацією персоналу організації»

Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцент

затверджені наказом по університету № 2101-5/1728
від «11» жовтня 2022 року

2. Строк подання студентом роботи 11 листопада 2022 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти сутності та джерел формування мотивації персоналу. Узагальнити сукупність теоретичних підходів, що до управління мотивацією персоналу на підприємстві. Виокремити вплив економічних умов на ефективну діяльність підприємства. Проаналізувати тенденції розвитку мотивації персоналу на ТОВ Інформаційно-технічний центр «Професіонал». Обґрунтувати основні напрями підвищення ефективності використання мотивації персоналу підприємства. Оцінити ефективність запропонованих заходів удосконалення управління мотивацією персоналу на ТОВ Інформаційно-технічний центр «Професіонал.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 15 травня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Надія КОРОЛЬОВА _____
підпис

Керівник роботи

_____ Світлана БАБИЧ _____
підпис ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми

_____ Лариса ТЄШЕВА _____
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра Корольової Надії Володимирівни на тему «Управління мотивацією персоналу на підприємстві» виконана на 72 стор. комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатку; містить 12 таблиць, 9 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел, що налічує 52 джерел.

Об'єктом дослідження виступає процес управління мотивацією персоналу Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією потенціалом комунального підприємства.

Методи дослідження: систематизації та узагальнення, методи мотивації персоналу, статистичного та порівняльного аналізу.

Отримані результати:

розглянуто теоретичні основи управління мотивацією персоналу на підприємстві;

вивчено умови мотивації на підприємстві;

проведено аналіз управління мотивацією персоналу на підприємстві ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал»;

розроблено пропозиції щодо комплексної оцінки мотивації та підвищення ефективності мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

Практичне значення результатів роботи полягає в розробці пропозицій з удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

Розроблені в кваліфікаційній роботі магістра пропозиції дозволять у конкретних організаційно-технічних умовах ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» реалізувати систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління мотивацією на підприємстві.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

ABSTRACT

Master's qualification work of Korolova Nadiia on "Management of staff motivation at the enterprise" is performed on 72 pages of computer text. Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, appendix; contains 12 tables, 9 figures, 1 appendix, a list of references, which includes 52 sources.

The object of research is the process of staff motivation management The subject of research is the theoretical and methodological foundations for assessing the effectiveness of motivation management potential of a utility company.

Research methods: systematization and generalization, methods of staff motivation, statistical and comparative analysis.

Results obtained:

the theoretical foundations of staff motivation management at the enterprise are considered;

the conditions of motivation at the enterprise are studied;

the analysis of personnel motivation management at the enterprise "Information and Technical Center "Professional" LLC was carried out;

developed proposals for a comprehensive assessment of motivation and improving the effectiveness of staff motivation at the enterprise LLC "Information and Technical Center" Professional ".

The practical significance of the results of the work is to develop proposals for improving the management of staff motivation at the enterprise LLC "Information and Technical Center" Professional ".

The proposals developed in the qualification work of the master will allow in the specific organizational and technical conditions of LLC "Information and Technical Center" Professional "to implement a system of measures aimed at improving the efficiency of motivation management at the enterprise.

Keywords: MANAGEMENT, MOTIVATION, STAFF MOTIVATION MANAGEMENT, STAFF MOTIVATION AT THE ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Необхідність, роль та значення мотивації персоналу на підприємстві..	10
1.2. Методи мотивації персоналу на підприємстві.....	16
1.3. Матеріальні та нематеріальні стимули	20
РОЗДІЛ 2	27
АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Характеристика діяльності підприємства	27
2.2. Аналіз системи нематеріального і матеріального стимулювання	32
2.3. Аналіз ефективності мотивації персоналу на підприємстві	38
РОЗДІЛ 3	45
ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПРИВОДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	45
3.1. Шляхи удосконалення мотивації персоналу на підприємстві	45
3.2. Розвиток системи нематеріального стимулювання за рахунок кар'єрного росту.....	50
3.3. Напрями забезпечення ефективності мотивації персоналу на підприємстві	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Питання управління персоналом та ідея мотивації тісно переплітаються між собою. Нові економічні відносини поставили перед працівниками нові вимоги. Це включає в себе вироблення нової свідомості, ставлення, а отже, і методів мотивації, крім підбору, навчання і розстановки кадрів.

Праця є найважливішою складовою життя людини та розвитку суспільства, оскільки вона слугує засобом задоволення основних потреб індивідів. Мотивація учасників трудових відносин є одним з елементів праці.

Обрана тема актуальна, тому що допомагає компаніям вирішити проблеми плинності кадрів, а також отримати високі результати від своїх співробітників, які мають високу мотивацію до праці. Мотивація персоналу має на меті покращити комунікацію та взаємодію всіх працівників колективу, що в свою чергу надає можливість досягти кращих економічних показників та бути конкурентноспроможними в своїй сфері діяльності. Для успіху компанії мотивація є джерелом якісної роботи всіх працівників.

Компанії намагаються взяти на роботу ініціативних співробітників, які налаштовані працювати на результат. Вважають, що матеріальне стимулювання є найефективнішим методом мотивації, але це хибне рішення. Щоб працівник чинно виконував свої обов'язки по роботі, треба заохочувати не тільки матеріальними стимулами. Тому мета менеджерів зробити комфортні умови праці, щоб працівник бачив сенс у своїй роботі та досягав поставлених цілей.

Теоретичну базу дослідження склали положення теорії управління, праці вчених в області економіки праці, менеджменту, управління персоналом, соціології, психології, таких як М.Армстронга, В.Стригіна, Дж.М.Іванцевич, В.Н.Галімуліна, В.Р.Веснин, В.І.Герчикова, А. М. Лобанова, С.А.Баркова, А.І.Турчинова і ін [6,9,45].

Об'єкт дослідження – процес підвищення ефективності системи нематеріальної і матеріальної мотивації персоналу на основі вдосконалення існуючої системи мотивації в досліджуваній організації.

Предмет дослідження – система мотивації персоналу компанії ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

Мета дослідження – розкрити особливості управління мотивацією персоналу в компанії, виявити вплив мотивації на штат співробітників і реалізації мотиваційних стратегій на ефективну діяльність компанії, а також сформулювати способи підвищення матеріальної і нематеріальної мотивації в співробітників.

Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

розкрити теоретичні аспекти мотивації персоналу;

проаналізувати систему матеріальних і нематеріальних стимулів;

провести оцінювання системи мотивації персоналу на ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал»;

виявлення способів підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

Теоретичною та методологічною основою роботи є праці зарубіжних і вітчизняних вчених в області мотивації праці, теоретичні і практичні розробки з питань оцінки і стимулювання праці, законодавчі і нормативні акти України, що регламентують трудові стосунки, а також нормативні документи та дані компанії ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

Методи дослідження і підходи: класифікація функцій управління мотивацією, анкетне опитування, метод експертних оцінок, системний, функціональний, комплексний та нормативний підходи метод статистичних групувань.

Апробація результатів магістерської роботи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

– створена система ефективних мотиваційних процесів, які постійно впливають на співробітників як матеріальні так і нематеріальних стимули.

Побудова такої системи це внесок в створення штату висококваліфікованих фахівців;

- отримали подальшого розвитку методи мотивації активізації праці творчих працівників на підприємстві;

- удосконалено методи оцінки ефективності діяльності творчих працівників;

- обґрунтовано, те що ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» необхідно виділяти ресурси і час на впровадження великої кількості нематеріального стимулювання з метою скорочення плінності кадрів;

- запропоновано методику оцінки ефективності системи мотивації і стимулювання трудової діяльності, що базується на гармонізації потреб працівників та інтересів підприємств, в результаті чого обґрунтовуються найбільш дієві напрямки мотиваційної політики.

Якщо керівник може оцінити оцінку персоналу, він може привести компанію до великого успіху. Культура організації повинна бути побудована на принципах і цінностях, щоб кожен співробітник розумів важливість і участь у її діяльності. Тому необхідно вивчати питання мотивації персоналу, здійснювати моніторинг її формування, удосконалювати та регулювати її зміни.

Дипломна робота має у собі вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 52 найменувань. Основний текст роботи викладено на 72 сторінок. Робота містить 12 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1.Необхідність, роль та значення мотивації персоналу на підприємстві.

Питання мотивації є дуже важливим на даному етапі розвитку України. Найбільш складним та специфічним видом ресурсів, які використовує бізнес у своїй діяльності, є персонал. Ефективність роботи персоналу має значний вплив на ефективність бізнесу. Підвищити продуктивність праці можливо через зацікавленість працівника в результатах своєї роботи та створення належних умов праці.

Мотивація працівників є одним з основних обов'язків керівництва компанії. Тільки за наявності сильної мотивації бізнес може розкрити свій потенціал економічного зростання. Зростанню показників діяльності підприємства може перешкоджати відсутність бажання.

В економічній літературі можна знайти численні визначення мотивації, які висвітлюють її сутність з різних сторін. За інших рівних умов ставлення людини до праці та поведінка на робочому місці впливають на рівень її трудової віддачі. У свою чергу, на трудову поведінку впливають різноманітні фактори, що діють у різних напрямках і з різною інтенсивністю. З таблиці 1.1 видно, що різноманітні теорії мотивації розвивалися протягом тривалого часу і що вони поділяють ряд мотивів, маючи при цьому певні відмінності.

Всі нижченаведені теорії мотивації вплинули на сучасні системи управління персоналом. Однак сама наявність їх у такому розмаїтті наочно показує, що їм притаманний низку недоліків. Інакше мала б місце лише одна теорія, а решта давно вже була б відкинута як помилкова.

Мотивація працівників до праці через розвиток мотивів, що базуються на поведінці, для досягнення особистих цілей та цілей організації

розглядається як основна мета управління. Потреби, інтереси, мотиви, поведінка людей - це взаємопов'язані категорії, які використовуються в процесі мотивування в певній послідовності [34].

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції теорії мотивації [16]

Роки	Теорії мотивації
1940 рр.	Ієрархічна теорія мотивації Л. Маслоу – ідея цієї теорії в тому, що потреби людини поділяються за рівнями, від найпростіших до складнішим. Маслоу вважав, що людина не може фокусуватися на потребах вищого рівня, доки не задоволені нижчі. До того ж, це задоволення не обов'язково має бути повним
1950 рр.	Теорія МакКлелланда ґрунтується на вивченні мотивації високих досягнень. Незадоволені набуті потреби сприяють зниженню працездатності та продуктивності людини.
кінець 1950-х рр.	Згідно з двофакторною теорією Герцберга, мотивація на роботі пов'язана з двома факторами: задоволеність і незадоволеність, які діють незалежно один від одного. Чинники незадоволеності пов'язані з умовами роботи – гігієною, мінімумом, який має бути. У той час як задоволеним себе почуватиме той, хто розкриває свій потенціал та відчувається щасливим.
1960 рр.	Теорія експектацій (очікувань) В. Врума ґрунтується на тому, що наявність інтенсивної потреби ніяк не вважається єдиною важливою умовою мотивації людини на досягнення певної мети.
кінець 1960-х рр.	Теорія ERG К. Альдерфера основний момент цієї теорії мотивації – постулювання наявності у будь-якого індивіда трьох базових потреб. По-перше, це потреба у існуванні, яка має на увазі фізіологічний та матеріальний комфорт. По-друге, потреба у зв'язку, тобто. бажання мати відповідний індивіда рівень міжособистісних відносин з іншими людьми. По-третє, потреба у зростанні, яку К. Альдерфер трактував у вигляді бажання індивіда розвивати себе як особистість.

Продовження таблиці 1.1

1960 рр.	Теорія Х - Y - теорії Дугласа Макгрегора про мотивацію людей і поведінку в управлінні. Теорія припускає, що працівники вже зразу ліниві і будуть по можливості уникати роботи. Тому працівники повинні бути під пильним наглядом, для чого розробляються комплексні системи контролю.
початок 1970 -х рр.	Мотиваційна теорія справедливості була вперше сформульована П.Гудменом і потім розвинена та доповнена С.Адамсом. Відповідно до мотиваційної теорії справедливості співробітник організації у разі недооцінки своєї діяльності керівництвом зменшуватиме зусилля, що витрачаються. Якщо ж вважатиме, що його праця переоцінена, то, швидше за все, збереже обсяг зусиль, що витрачаються, і навіть збільшить її.
середина 1970-х рр.	Модель Л.Портера - Е. Лоулера представлена система мотивації полягає в тому, що заробітна плата співробітника залежить від результатів, досягнутих ним у попередній виплаті період. Звідси і виходить, що істотні зміни в оплаті праці можуть бути досягнуті лише за допомогою підвищення продуктивності.

Всі нижченаведені теорії мотивації вплинули на сучасні системи управління персоналом. Однак сама наявність їх у такому розмаїтті наочно показує, що їм притаманний низку недоліків. Інакше мала б місце лише одна теорія, а решта давно вже була б відкинута як помилкова.

Мотивація працівників до праці через розвиток мотивів, що базуються на поведінці, для досягнення особистих цілей та цілей організації розглядається як основна мета управління. Потреби, інтереси, мотиви, поведінка людей - це взаємопов'язані категорії, які використовуються в процесі мотивування в певній послідовності [34].

Бажання (або відсутність бажання) людини використовувати свій досвід, знання, вміння для досягнення певних кількісних і якісних результатів праці, а також її здатність це робити - все це є характеристикою її ставлення до праці. Воно проявляється в поведінці, мотивації та оцінці праці.

Трудова поведінка є зовнішнім вираженням ставлення до праці, тоді як внутрішні фактори, такі як мотивація та оцінка, є його рушійними силами.

З точки зору поведінки людини, мотивація - це процес свідомого вибору одного способу дій над іншим в результаті комплексної дії як внутрішніх, так і зовнішніх впливів (відповідно, стимулів і мотивів).

В управлінні мотивація - це функція менеджменту, яка полягає у створенні у працівників стимулів до праці (спонукання їх до повної віддачі), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів за заданими параметрами, формування відповідного мотиваційного ядра, розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Фундаментальною ідеєю теорій мотивації є те, що людина оцінює вимоги завдання до своїх можливостей і здійснює певні дії в результаті усвідомлення поставленої роботи та потенційної винагороди за її вирішення.

Різноманітність думок підтверджує думку про те, що мотивація є складним процесом, ефективність якого визначається результатами діяльності підприємства.

Основними завданнями мотивації є:

- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації;
- навчання персоналу і керівництва психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;
- формування у кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці.

Аналіз мотиваційних процесів на підприємствах, індивідуальної та групової мотивації, змін у мотивації людської діяльності при переході до ринкових відносин є необхідними для вирішення цих питань [8].

Основний обов'язок керівництва полягає в тому, щоб мотивувати інших і самого себе до відповідних дій для досягнення власних цілей і цілей організації.

За допомогою мотивації керівництво може вирішувати такі завдання: популяризація результатів роботи, отримання визнання з боку працівників; впровадження різних форм визнання заслуг; підвищення морального духу працівників шляхом відповідного стимулювання; на основі доброго розуміння поведінки працівників керівники можуть максимізувати результати роботи своїх підлеглих, вміло використовуючи мотивацію.

Мотивація, як ключова складова системи управління персоналом, працює на реалізацію як особистих інтересів працівника, так і цілей компанії. Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежать його потреби та інтереси, основним з яких є матеріальні, то для створення довгострокових мотивів його праці необхідно створити умови, за яких працівник сприймав би свою роботу як джерело справедливої матеріальної винагороди, основу свого професійного розвитку, прийняття об'єктивної оцінки своїх здібностей та результатів праці [31].

Людину мотивують різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на її поведінку та надають їй роботі сенсу (досягнення особистих цілей та цілей підприємства). Існує три різновиди стимулювання до праці: адміністративне, моральне та матеріальне.

Через систему оплати праці та участь працівників у прибутках стає можливою матеріальна мотивація. Цей вид мотивації допускає також накладення матеріальних покарань на додаток до матеріальних заохочень (у разі зниження якості продукції, браку).

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінки заслуг і професійних здібностей працівника, а також розвиток у нього почуття лояльності, гордості, потрібності організації.

Основою адміністративної мотивації є трудова дисципліна, відповідальність працівника, застосування різних дисциплінарних стягнень (зауваження, догана, звільнення), а також дисциплінарні заохочення.

Однією з першочергових цілей керівництва є мотивація працівників до ефективної та сумлінної праці для досягнення цілей організації. Для цього

керівництво повинно виявляти потреби працівників, розробляти системи винагороди за виконану роботу, застосовувати різноманітні форми компенсації, впроваджувати стимули для ефективної взаємодії між суб'єктами під час спільної діяльності.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в таблиці 1.1.

Керівник повинен розуміти, що ні добре прописані плани, ні досконала організаційна структура самі по собі не мотивують людей до роботи. Функція мотивації покликана забезпечити якісне та сумлінне виконання членами організації своїх завдань.

Таблиця 1.1 – Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу [11]

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
наявність уподобань; особисті здібності; хобі	гроші; умови (спосіб управління); інструменти для праці; безпека, надійність; задоволення працею	визнання; кар'єрний ріст; відповідна робота; надані впровадження	неповага керівництва; організаційний хаос; непророзуміння в колективі та з керівництвом; нестача відповідальності і вповноважень в роботі

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко

сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато в чому залежить успішність всього підприємства.

1.2. Методи мотивації персоналу на підприємстві

Мета мотивації - підтримати Вас та інших співробітників у досягненні Ваших особистих цілей. Система мотивації працівників є наріжним каменем успіху компанії. Для досягнення результату важливо переконатися, що співробітники мотивовані на всіх рівнях управління організацією через забезпечення контакту. Основною метою процесу мотивації є максимізація віддачі від використання вже наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість компанії [14].

Більшість підприємств та організацій сьогодні керують побудовою нових ринкових механізмів управління збереженням параметрів виробничого процесу та економіки в результаті швидкої зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Тенденція сучасного світового та українського бізнесу суттєво змінювати свої визначення стратегій мотивації персоналу.

Багато соціально-економічних проблем сьогодні можна вирішити шляхом ефективного використання мотивації на робочому місці [16]. Стратегії, що використовуються для мотивації працівників, можуть значно відрізнятися, але, як правило, вони залежать від програми мотивації підприємства, загальної практики управління та унікальних особливостей. Не використовуючи повною мірою досвід застосування сучасних методів мотивації працівників на підприємствах країн з розвинутою ринковою економікою, багато українських підприємств все ще покладаються на традиційні матеріальні механізми мотивації, більшість з яких пропонують фіксовану заробітну плату, одноразові премії та інші резерви [26].

Методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури. Основне призначення методів – забезпечення максимального залучення

працюючих, що володіють знаннями, до вирішення загальних задач організації. Головні методи мотивації наведені в таблиці 1.2.

Залежно від конкретних обставин, в яких функціонує організація, кожен метод мотивації може використовуватися окремо або в комбінації.

Теорія потреб, яка виходить з того, що цілі, амбіції, цінності та поведінка слугують мотивами, є основою для використання стимулів. Винагорода підвищує впевненість у собі, вселяє впевненість у своїй здатності завершити справу добре і підживлює прагнення працювати більш ефективно. Позитивні дії перевершують негативні за ефективністю [37].

Таблиця 1.2 – Головні методи мотивації [4]

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

У системі мотивації важливо дотримуватися правильного балансу між винагородою та покаранням. Негативна реакція з боку керівництва пригнічує активність працівників, викликає неприємні відчуття, призводить до стресових станів, знижує рівень задоволеності.

У поєднанні з іншими методами, особливо тими, що заохочують моральну поведінку, такими як моральне заохочення, економічні методи стають значно потужнішими.

Специфічні моральні прийоми заохочення, похвали і критики. За кожним гідним похвали вчинком повинна слідувати похвала; успішний результат, досягнутий самостійно, допомагає компанії реалізувати свої цілі. Такий моральний підхід передбачає такі передумови, як дозованість, послідовність і регулярність. Відсутність вдячності за дуже відмінну роботу, несправедлива або нечесна похвала, або і те, і інше, демотивують працівника. Тому найкраще застосовувати об'єктивні критерії для підвищення продуктивності праці.

Критика - це негативна оцінка продуктивності праці окремих працівників або профспілок, а також результатів їхніх зусиль. Критика повинна бути мотивуючою і надихати інших на дії, спрямовані на виправлення недоліків [14].

Розглядаючи сучасні стратегії мотивації, слід визнати, що на додаток до широко використовуваних звичайних стратегій, таких як оплата праці, премії та подяки, існують також креативні, або нетрадиційні, стратегії. Останні є особливо важливими для сучасного вітчизняного бізнесу з обмеженими фінансовими ресурсами. Для підтвердження тенденції розширення використання нетрадиційних методів мотивації у світі варто проаналізувати їх класифікацію та приклади впровадження відповідних заходів у відомих світових компаніях, які наведені в табл. 1.3.

Завдання керівників - вміти морально стимулювати своїх підлеглих і зацікавити персонал, щоб вони не залежали тільки від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від роботи і були мотивовані на моральному рівні. Звичайно, не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація є ефективною для співробітників компаній-лідерів на фоні досить високого рівня заробітної плати [51].

Як наслідок, для того, щоб управління мотивацією було ефективним, необхідно використовувати багато наборів стратегій управління підприємством. Творча активність персоналу не може бути мобілізована на досягнення цілей організації, коли використовуються лише матеріальні

стимули. Для досягнення оптимальної продуктивності необхідно використовувати нематеріальні стимули.

Таблиця 1.3 – Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [20]

Нестандартні заходи мотивації	Нестандартні заходи мотивації
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Яндекс

В умовах, коли вітчизняні підприємства мають обмежені фінансові ресурси і складно встановити високу заробітну плату, особливу увагу можна приділити нестандартним методам стимулювання праці, в результаті чого створюється гнучка система мотивації працівників, яка вдало поєднує в собі стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. Пошук найбільш вдалої методики мотивації в конкретній фірмі вимагає ретельного врахування культурних, ментальних, психологічних особливостей працівників при використанні нематеріальної винагороди.

Перехід до стратегій управління людьми, які підвищують моральну мотивацію працівників, є актуальним для України, країни з великим людським та інтелектуальним потенціалом.

1.3. Матеріальні та нематеріальні стимули

Створення сприятливих обставин і винагород, які спонукають працівників працювати більш віддано, з акцентом на якість і результати, називається мотивацією персоналу. Вмілий підхід до мотивації може призвести до наступних переваг [25]:

- підвищення якості виконуваної роботи та продуктивності організації в цілому;
- створення доброзичливої атмосфери в колективі;
- довгострокова співпраця з кращими кадрами.
- довгострокова співпраця з кращими кадрами (зниження плинності кадрів);
- підвищення відповідальності та лояльності співробітників;
- розвиток стійкої корпоративної культури.

Система премій та штрафів все ще розглядається багатьма власниками та керівниками бізнесу як найкращий спосіб створення стимулів. Однак насправді існує набагато більше способів ефективно мотивувати людей, і далеко не всі з них передбачають грошову винагороду або покарання.

Види мотивації персоналу

Вид впливу є найбільш важливим фактором. Він може бути прямим або непрямим. У першому випадку людина повинна свідомо хотіти виконати завдання добре. Іншими словами, вона усвідомлює, що очікує на конкретну винагороду за виконану роботу. Прямі форми мотивації складають два стимули, як показано на рисунку 1.1.

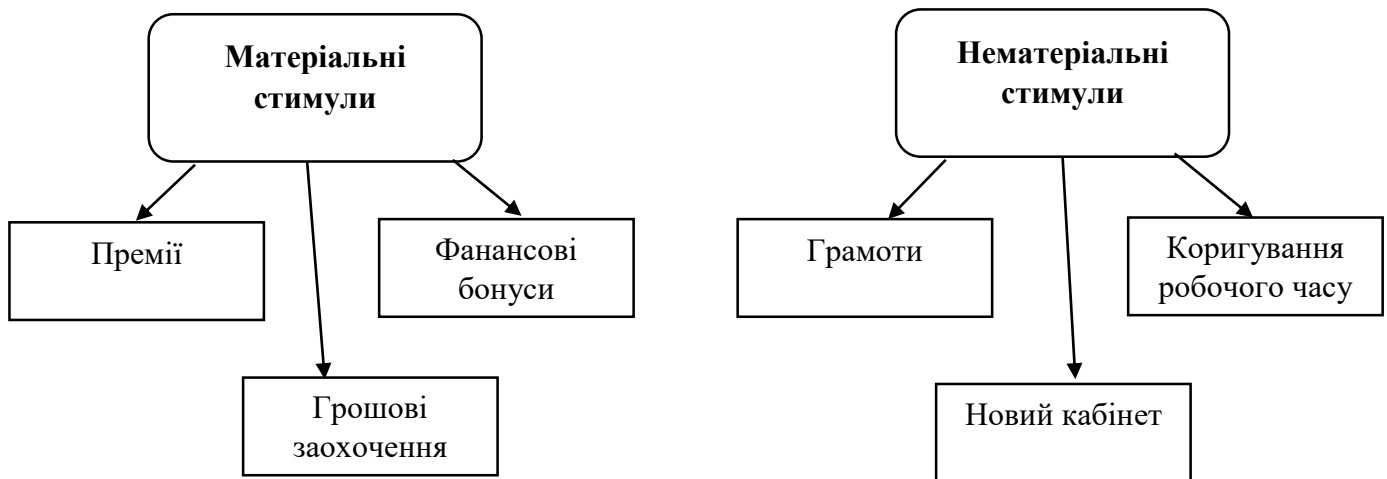


Рисунок 1.1 – Стимули мотивації прямого типу

Вплив на одного конкретного працівника не є частиною непрямой мотивації. Однак, виконані кроки повинні також заохочувати його інтерес до своєї роботи та надавати відчуття задоволення після завершення завдання. Крім прямої та непрямой мотивації, існує низка додаткових суттєвих стимулів, які впливають на те, наскільки добре людина виконує свою роботу:

Соціальна мотивація. Працівник усвідомлює, що якщо він не виконає завдання якнайкраще, то розчарує всю команду;

Психологічна мотивація. Людина буде прагнути виходити на роботу і виконувати свої обов'язки, якщо в колективі панує доброзичлива і дружня атмосфера;

Кар'єрна мотивація. Для багатьох працівників можливість професійного зростання слугує основним мотиватором, тому ви повинні сприяти створенню атмосфери, яка заохочує здорову конкуренцію;

Освітня мотивація. Деякі люди йдуть на роботу для того, щоб, окрім заробітку, розвиватися в обраній сфері та вчитися новому.

П'ять категорій складають основу мотивації працівників: робоче середовище, ресурси, визнання, зв'язки та відповідальність. Існує два види мотивації - матеріальна та нематеріальна, якщо підходити до неї з точки зору винагороди, яку ми отримуємо. Крім того, до останньої відносяться статус і стимулювання праці.

Тарифна сітка, оклад, премія, відсотки, компенсації, оплачувані відпустки та інші види винагороди, часто у грошовій формі, входять до системи матеріальної мотивації. Навчання, компліменти, нагороди, дипломи, конкурси, індивідуальні подарунки тощо є прикладами нематеріальної мотивації [27].

Низький рівень заробітної плати, зміна стандартів і норм на відповідність європейським законодавчим вимогам, а також вимога розробки нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці є суттєвими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку економіки України.

Перший етап - створення та впровадження на практиці системи матеріального та етичного стимулювання. Залежно від можливостей бізнесу, може знадобитися досить високий рівень заохочень і надбавок, щоб показати, що керівництво справді дбає про заохочення прагнення до якісної роботи. При оплаті праці слід застосовувати наступні залежності:

1. Між ресурсами на оплату праці та досягненням економічних цілей підприємства.
2. Між якістю продукції, продуктивністю праці та оплатою праці.
3. Між рівнем заробітної плати та можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці працівників та їх можливостями отримання матеріального і морального соціального статусу.

На другому етапі пропонується удосконалити систему мотивації працівників. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Третій етап приносить значні зміни в тому, як люди бачать цінність своєї роботи, і характеризується розробкою широкої системи мотивації, заснованої на підготовленій філософії якості [11].



Рисунок 1.2 – Види мотивації персоналу

Доцільним є також проведення моніторингу, який передбачає дослідження діючої системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, оцінку мотиваційної сфери персоналу та визначення необхідності модифікації системи мотивації. Система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати цілій низці стандартів, серед яких:

1. об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи;

2. передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї роботи;
3. адекватність: винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску кожного працівника до результату діяльності всього колективу, його досвіду та рівня кваліфікації;
4. своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі обліку подальшої винагороди);
5. значення: винагорода повинна бути значною для працівника;
6. справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації і бути чесними, зокрема, з його позиції [12].

Для ефективного функціонування сучасної системи мотивації необхідним є включення не лише матеріальних елементів, таких як висока заробітна плата, а й нематеріальних, пов'язаних з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, прагненням проявляти ініціативу та відповідальність.

У сучасному світі зростає вплив нематеріальних мотиваційних змінних на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Здатність персоналу організації виробляти ефективну, якісну та творчу роботу, розробляти та впроваджувати нові ідеї, здобувати нові знання та розвивати навички, які в сукупності гарантують успіх, є основним фактором того, наскільки успішно реалізуються її стратегічні цілі [12].

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр факторів, включаючи власну мотивацію працівника та оцінку його здібностей колегами, культуру на робочому місці, можливість брати участь у численних елементах життєдіяльності компанії. Існує два способи використання нематеріальних видів мотивації: з прив'язкою або без прив'язки до конкретного працівника. В останньому випадку йдеться про надання

численних переваг, а також проведення загальних бізнес-заходів - так званий соціальний пакет.

Одним з найефективніших методів мотивації працівників сьогодні є надання соціального пакету, який може включати в себе такі речі, як безкоштовне харчування, медичне страхування, оплата проїзду та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки до санаторію за станом здоров'я, можливість підвищення кваліфікації або навчання за рахунок компанії. Поліпшення умов праці за рахунок використання сучасної техніки, затишних робочих місць, поліпшення дизайну інтер'єру, встановлення систем кондиціонування та опалення тощо є ще одним методом нематеріального стимулювання. У зарубіжній культурі використовується ідея тимбілдингу (англ. team-building). Основними елементами цього процесу є наступні [41]:

1. формування та розвиток командних навичок (team skills) - орієнтація спільної мети на особисті цілі, прийняття відповідальності за результати роботи колективу тощо;

2. формування командного духу (team spirit) - сукупність психологічних відносин співробітників з колегами і організацією. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між працівниками, зміцнення відчуття єдності, зміцнення неформального авторитету керівників;

3. формування команди (team-building)- механічні впливи на відбір, оптимізації структури команди і функціонального розподілу ролей: створення робочого середовища, встановлення горизонтальних зв'язків у складі команди, регіональних підрозділів [7].

В результаті, якщо система мотивації персоналу правильно побудована, вона буде включати в себе як реальні, так і нематеріальні стимули, такі як комфорт робочого місця і заохочення, на додаток до грошових, таких як заробітна плата, премії та комісійні, на додаток до грошових, таких як заробітна плата, премії та комісійні. В результаті підвищиться ефективність і конкурентоспроможність всієї компанії.

Важко судити про те, який тип стимулювання є кращим - матеріальний чи інший - за інший.

Однак дуже важливо, щоб існування одних стратегій не розглядалося як заміна інших. Наприклад, позитивна динаміка в колективі або фотографія на дошці пошани не матимуть сенсу за відсутності винагороди за перевиконання плану. Аналогічно, навіть найбільші бонуси не втримають професійного працівника в штаті, якщо він не відчуває, що його цінують настільки, щоб вести прості розмови з керівництвом. Хоча існує багато різних видів мотивації персоналу, всі вони є вигідними як для роботодавців, так і для працівників.

По-перше, це підвищить продуктивність праці, що сприятиме зростанню доходів бізнесу.

По-друге, мотивований працівник, який цінує свою роботу та оточення, довше залишиться в колективі, що вплине на так званий сценарій «плинності кадрів».

По-третє, мотивація персоналу спонукає працівників наполегливо працювати для оперативного та ефективного виконання завдань, а також розвивати свої знання та здібності.

Лише комплексна стратегія мотивації працівників дає результати, які позитивно "впливають" на діяльність бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» є багатoproфільним підприємством, яке надає послуги в сфері, автоматизація бухгалтерського обліку та спеціалізується на тендерах.

ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» було зареєстровано 15 вересня 2003 року за юридичною адресою Україна, Харківська обл., місто Харків, вулиця Смольна, будинок 32. Керівником організації є Калиннікова Ірина Олексіївна.

Основним видом діяльності даного підприємства є обслуговування бізнеса своєчасною діловою інформацією з бухгалтерського обліку та документообіг.

Діяльність компанії регулюється Законом України «Про підприємництво», статутом, а також інші нормативні документи і законодавчі акти.

Характерними рисами ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» виступають такі пункти, як:

- проявлення професіоналізму персоналу на всіх рівнях управління та роботи з клієнтами;
- колективний підхід до вирішення певних типів завдань, які зв'язані з клієнтами та управлінням на підприємстві;
- надання робочих місць молодим спеціалістам, з метою заохочуванні молодь України до праці;
- механізація виробничих процесів.

Основне завдання ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» є надання споживчому ринку України послуг з метою отримання прибутку та

створення в Україні додаткових робочих місць, розвитку ринкової інфраструктури.

Підприємство було створене та діє, як товариства з обмеженою відповідальністю.

Основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства являються майном підприємства.

Згідно з статтею 66 Господарського кодексу України, майно підприємства формується такими джерелами, як[13]:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Самостійно здійснює маркетингову діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності. Підприємство має право самостійно визначати порядок найму та звільнення працівників, форм і систем сплати праці, розпорядку робочого дня та змінності роботи.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством. Вищим керівним органом даного товариства є генеральний директор. Директором даного товариства є Калиннікова Ірина Олексіївна. Загалом управління даним підприємством здійснюється за ієрархічною системою. Така система дає змогу раціонально розподіляти обов'язки між персоналом. Діяльність персоналу, в основному, підпорядкована керівнику підрозділа, який, в свою чергу, підпорядкований

директору. Організаційна структура ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» показана на рисунку 2.1.

Лінійно-штабна структура управління – це структура, яка передбачає створення на допомогу лінійним керівникам спеціалізованих функціональних підрозділів - штабів для вирішення певних завдань (аналітичних, координаційних, мереженого планування й управління, спеціальних тощо).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал»

Головною місією ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» є створення робочих місць для населення та збільшення прибутковості. Так як, основний вид діяльності підприємства є обслуговування бізнеса своєчасною діловою інформацією з бухгалтерського обліку, воно також здійснює певний ряд послуг. Види послуг представлені в таблиці 2.1.

Робітничий персонал наповнюється шляхом набору працівників. Кожний працівник проходить певну співбесіду для отримання бажаної посади. Компанія має гнучкий графік роботи, це дає змогу приймати на роботу

студентів та інших професіоналів на неповний робочий день. Також за кожним з робітників закріплений певний обсяг роботи, який йому потрібно виконувати кожного дня. Це дає змогу кращого контролю за продуктивністю підлеглих, а також створює дисципліну в колективі.

Таблиця 2.1 – Послуги ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал»

62.02	Консультації з питань інформатизації
46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
46.51	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
47.41	Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах
58.29	Видання іншого програмного забезпечення
62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

Робітничий персонал наповнюється шляхом набору працівників. Кожний працівник проходить певну співбесіду для отримання бажаної посади. Компанія має гнучкий графік роботи, це дає змогу приймати на роботу студентів та інших професіоналів на неповний робочий день.

Також за кожним з робітників закріплений певний обсяг роботи, який йому потрібно виконувати кожного дня. Це дає змогу кращого контролю за продуктивністю підлеглих, а також створює дисципліну в колективі.

Підприємство максимально чітко розробляє свої стратегічні задачі, завдання та цілі, тому воно є досить конкурентоспроможне. Звісно ж ТОВ

«Інформаційно-технічний центр «Професіонал» на українському ринку має достатньо конкурентів. Перелік конкурентів, які надають такі ж послуги:

- ТОВ «Зелена Бухгалтерія» (місто Київ)
- ТОВ «Лопань ЛТД» (місто Харків)
- ТОВ «Електрона бухгалтерія» (місто Харків)
- ФОП Білан (місто Луцьк)
- ПП «Практик Плюс» (місто Вінниця)

Аналізуючи внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» на конкурентоспроможність, проведемо SWOT-аналіз(таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) наявність постійних клієнтів ; 2) є асортимент програм для автоматизації бізнесу ; 3) якісне обслуговування клієнта ; 4) висококваліфіковані працівники; 5) хороша атмосфера всередині колективу; 6) платоспроможність компанії; 7) підприємство має гарну репутацію	1) неякісна реклама; 2) низька конкурентоспроможність; 3) наявність складної організаційної структури; 4) проблеми в фінансовому секторі.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) вихід на нові ринки; 2) збільшення асортиментного ряду послуг; 3) збільшення клієнтської бази; 4) якісна рекламна компанія.	1) збільшення конкурентного тиску, 2) нестабільна політична ситуація країни; 3) зміна потреб споживачів, 4) низький рівень доходів населення, 5) зменшення обсягів надання послуг.

Зі SWOT-аналіз ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» ми наглядно бачимо всі можливості компанії якими можна скористатися, щоб стати кращими на ринку. І також бачимо слабкі сторони на яких треба обов'язково звернути увагу, щоб вони не заважали вдало вести бізнес.

Виходячи з інформації яка була представлена в цьому розділі, можна ознайомитись з характеристикою підприємства ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал», організаційною структурою та видами робіт, які виконує підприємство для задоволення потреб клієнтів та отримання доходу.

2.2. Аналіз системи нематеріального і матеріального стимулювання

Для того, щоб бізнес працював ефективно, робоча сила повинна забезпечувати ефективну роботу. Такий фактор, як мотивація працівників, використовується бізнесом для підвищення продуктивності праці. Аналіз всіх потреб працівників, створення умов для їх задоволення, налагодження ефективної роботи, що дозволяє контролювати інтенсивність професійної та соціальної діяльності, оцінка поведінки та результатів роботи персоналу, використання додаткових винагород як мотиватора для продуктивної праці - все це безпосередньо пов'язано з формуванням мотиваційної системи компанії.

Працівники ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» виконують ряд професій. До них відносяться працівники фінансового, девелоперського та комерційного секторів. Співбесіда з кандидатами та оцінка їх професіоналізму безпосередньо впливає на склад трудового колективу.

У ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» використовується змішана система оплати праці. Фінансова та комерційна сфери оплачуються за цією системою за тарифною ставкою, а виробнича сфера - за відрядною. Відповідно до кількості виконаної роботи та розцінок,

встановлених для кожної одиниці роботи, нараховується заробіток як частина відрядної ставки [30].

Основним матеріальним стимулом до праці, який має найбільший вплив на продуктивність праці працівника, є заробітна плата.

ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» у своїй діяльності часто використовує такі матеріальні стимули, як [26]:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Розміри заробітної плати зазначені в таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Розміри заробітної плати ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал»

№	Посада	Зарплата підприємства (грн.)		
		2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Фінансовий директор	7000	7800	8600
2	Комерційний директор	7000	7800	8600
3	Головний бухгалтер	5500	6100	7200
4	Бухгалтерія	4500	5500	7000
5	Технічний директор	5000	5600	7500
6	Юрист	4500	5500	7000

Продовження таблиці 2.3

7	Начальник відділу продажу	5000	5600	7500
8	Відділ продажу (менеджери)	4200	5000	6500
9	Начальник технічного відділу	5000	5600	7500
10	Заступник начальника відділу з технічної підтримки	4500	5500	7000
11	Технічний відділ	4200	5000	6500
12	Головний інженер	4500	5500	7000
13	Відділ інженерів	4200	5000	6500

Працівникові виплачується заробітна плата, яка визначається шляхом додавання до тарифної ставки, або мінімальної заробітної плати, премій та комісійних. Заробітна плата виплачується п'ятнадцятого числа кожного місяця відповідно до трудового договору. Весь розмір заробітної плати, включаючи премії, наведено в таблиці 2.4. Оскільки доходи змінюються з місяця в місяць, компенсація визначається як середня. Премії та бонуси, пов'язані з найкращими показниками роботи в межах підприємства, виплачуються додатково до заробітної плати. Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» премії та виплати розраховуються окремо для кожного працівника.

За прогули, псування майна, неналежне виконання службових обов'язків, появу на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння, неналежне виконання службових обов'язків працівники корпорації можуть бути частково або повністю позбавлені премії. Гарантоване підвищення заробітної плати повинно випереджати зростання продуктивності праці. Дотримання цього принципу забезпечує розширене відтворення виробництва на підприємствах і встановлює закономірний зв'язок між споживанням і нагромадженням. Лише за умови систематичного зростання обсягів виробництва, послідовного збільшення валового внутрішнього продукту можливе підвищення заробітної плати. Єдиний шлях до цього - підвищення продуктивності як індивідуальної, так і суспільної праці, причому це зростання має випереджати підвищення заробітної плати.

Таблиця 2.4 – Заробітна плата з підрахування бонусами та премії ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал»

№	Посада	Зарплата підприємства (грн.)		
		2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Фінансовий директор	15000	18000	20000
2	Комерційний директор	15000	18000	20000
3	Головний бухгалтер	10200	13400	15600
4	Бухгалтерія	7500	10200	12100
5	Технічний директор	10200	13400	15600
6	Юрист	7500	10200	12100
7	Начальник відділу продажу	10200	13400	15600

Продовження таблиці 2.4

8	Відділ продажу (менеджери)	7500	11200	13100
9	Начальник технічного відділу	10200	13400	15600
10	Заступник начальника відділу з технічної підтримки	7800	11500	13400
11	Технічний відділ	7500	11200	13100
12	Головний інженер	7800	11500	13400
13	Відділ інженерів	7500	11200	13100

Падіння фонду нагромадження і, відповідно, уповільнення темпів відтворення відбудеться, якщо остання зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, оскільки за такого сценарію насамперед необхідно надолужити втрачене. частина валового внутрішнього продукту має відраховуватися на зростання виробництва і створюватися страховий фонд. Без цього неможливе ефективне виробництво[23].

Крім того, важливим є нематеріальний мотив праці. У фірмі ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» існують форуми на численні теми, безпосередньо пов'язані з бухгалтерським обліком і системами автоматизації бізнесу.

Культура працівників посідає окреме місце в нематеріальному стимулюванні праці. Компанія цінує прозорість та постійний діалог між

керівництвом та працівниками. Крім того, бізнес оплачує "тімбілдинги", похмурі випадки та святкування свят. Крім того, щоб уникнути втручання в особистий час працівників, святкування проводяться в день з меншою кількістю робочих годин. Однак колектив не зовсім задоволений цим.

Безумовно, матеріальна мотивація персоналу є важливою, але з огляду на всю систему мотивації ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» вона все ж таки є недостатньою. Система преміювання на підприємстві не є ідеальною, оскільки відсутні об'єктивні критерії преміювання. Премії працівників мало пов'язані з результатами їхньої роботи. Це дуже погано, тому що шкодить системі заохочення працівників.

Як основний засіб оплати праці працівників, грошові доходи займають значне місце в матеріальній мотивації працівників. Однак, крім заробітної плати, керівники повинні використовувати й інші засоби матеріальної мотивації, такі як спеціальні персональні винагороди або грошові премії.

Професіонали ТОВ "Інформаційно-технічний центр" забезпечують безпечну роботу тому, що стежать за дотриманням техніки безпеки та трудового законодавства, а також тому, що знаряддя праці завжди знаходяться у відмінному робочому стані і допущені до експлуатації відповідальними особами.

Крім вищезазначених матеріальних стимулів, працівники отримують наступні доплати та надбавки:

- подвійна оплата за понаднормову роботу та роботу у вихідні дні;
- преміальні виплати в залежності від того, скільки послуг менеджери продали клієнтам та скільки послуг технічні працівники та інженери виконали для клієнтів.

Діюча на підприємстві система матеріального та нематеріального стимулювання потребує модернізації. Пошук нових, більш ефективних способів мотивації персоналу необхідний для забезпечення успішності дії первинних стимулів.

2.3. Аналіз ефективності мотивації персоналу на підприємстві

На основі оцінки певних показників, таких як продуктивність праці, ефективність продажів або загальна ефективність компанії, оцінюється рівень мотивації за результатами праці. На ці показники впливають також наявність сучасних знарядь і засобів виробництва, забезпеченість підприємства персоналом, рівень кваліфікації, досвід, навички та знання працівників, а також багато інших факторів, таких як організація роботи, сприйняття цілей підприємства тощо. Через це вкрай важливо точно враховувати вплив інших елементів, крім ефективності праці, при оцінці мотивації на основі результатів роботи [27].

Для оцінки рівня мотивації працівників використовуються непрямі показники, такі як плинність кадрів, задоволеність роботою, бажання змінити роботу, ініціативність та винахідливість працівників. Іншими словами, менша плинність кадрів призводить до кращого рівня мотивації працівників, оскільки зростає задоволеність роботою. Важливо також проводити більш ретельний аналіз організації роботи персоналу з метою створення ефективної системи мотивації працівників.

Важливе місце в рамках управління персоналом займає мотивація трудового колективу підприємства фірми. Основним мотивуючим елементом на ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» є оплата праці, яка здійснюється шляхом підвищення базової заробітної плати в міру необхідності.

Працівникам в першу чергу забезпечуються безпечні умови праці, а також діє система компенсацій, яка відповідає гарантіям, встановленим чинним колективним договором та українським законодавством.

Заробітна плата є своєрідною оплатою за працю, яку працівники надають для функціонування підприємства. Через це основною метою заробітної плати є заохочення працівників добре виконувати свою роботу [18].

Метою системи оплати праці є встановлення заробітної плати, яка, з одного боку, заохочує працівників до ефективної роботи, а з іншого боку, має бути фінансово обґрунтованою з огляду на цінність результатів їхньої праці. За перевиконання норм та надання великого обсягу послуг працівники компанії мають можливість отримати додатково до основної заробітної плати премії.

Сума премії нараховується не на весь трудовий колектив у разі невиконання норми та обсягу доходу. Преміювання працівників підприємства регламентується "Положенням про оплату праці" ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

Розмір премії визначається генеральним директором «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» за загальні результати роботи з урахуванням індивідуального трудового внеску з урахуванням результатів роботи за підсумками року.

Працівникам, звільненим з ініціативи роботодавця або за власним бажанням, премія не виплачується. Фонд оплати праці визначається відповідно до визнаних у ТОВ "Інформаційно-технічний центр "Професіонал" форми і системи оплати праці".

Фонди основної та додаткової заробітної плати складають річний фонд заробітної плати. Структуру оплати праці працівників ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал», яка призначена для винагороди їх трудового внеску, складають наступні складові:

- основна заробітна плата, яка визначається тарифними ставками і посадовими окладами;
- надбавки і доплати за результативність праці;
- соціальні виплати.

Преміювання працівників здійснюється при виконанні економічних показників (плану прибутку і тарифного доходу). Розмір премії для всього колективу зменшується у заздалегідь встановлених розмірах у разі невиконання економічних показників, які враховуються при преміюванні.

Задоволення потреби працівника в самореалізації, самовдосконаленні, самовираженні є основою творчого стимулювання (підвищення кваліфікації, відрядження). Нагородження працівників за особливі трудові заслуги є формою мотивації та заохочення. Колектив повинен сприймати заохочення як справедливе, оскільки воно покликане стимулювати не тільки цю тему, а й інші.

Наприкінці року, як правило, відзначають кращих працівників компанії. Керівництво компанії вручає подарунки та дипломи своїм кращим співробітникам. Подарунки включають подарункові сертифікати від великих корпорацій на придбання побутової техніки. Механізму оцінки індивідуального внеску працівника не існує. Компонент премії базується на тому, наскільки добре виконується стратегія отримання прибутку; індивідуальний внесок працівника не береться до уваги. Працівники вважають, що компенсація надається несправедливо. Працівники не знають про зв'язок між власною трудовою діяльністю та загальним розміром грошової винагороди, а також розміром преміальної складової.

По суті, робота з клієнтами в неробочий час і «важкі» клієнти не враховуються при стимулюванні, тобто при вирішенні питання про розмір доходу і заохочення, що різко знижує зацікавленість і продуктивність праці.

Якщо б керівництво заохочувало своїх співробітників про роботу з «важкими» клієнтами, то була б більша продуктивність та тим самим дохід компанії.

Було проведено опитування співробітників компанії з метою визначення, наскільки вони задоволені нинішньою мотиваційною стратегією, яку використовує ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал». В опитуванні взяли участь десять осіб. На запитання, чи задоволені вони своєю роботою, респонденти надали наступні відповіді (рисунки 2.2):

Як видно з даних рисунку 2.2, більшість (60%) працівників ТОВ "Інформаційно-технічний центр "Професіонал" не задоволені своєю роботою, 30% задоволені і 10% тих, кому було важко відповісти.

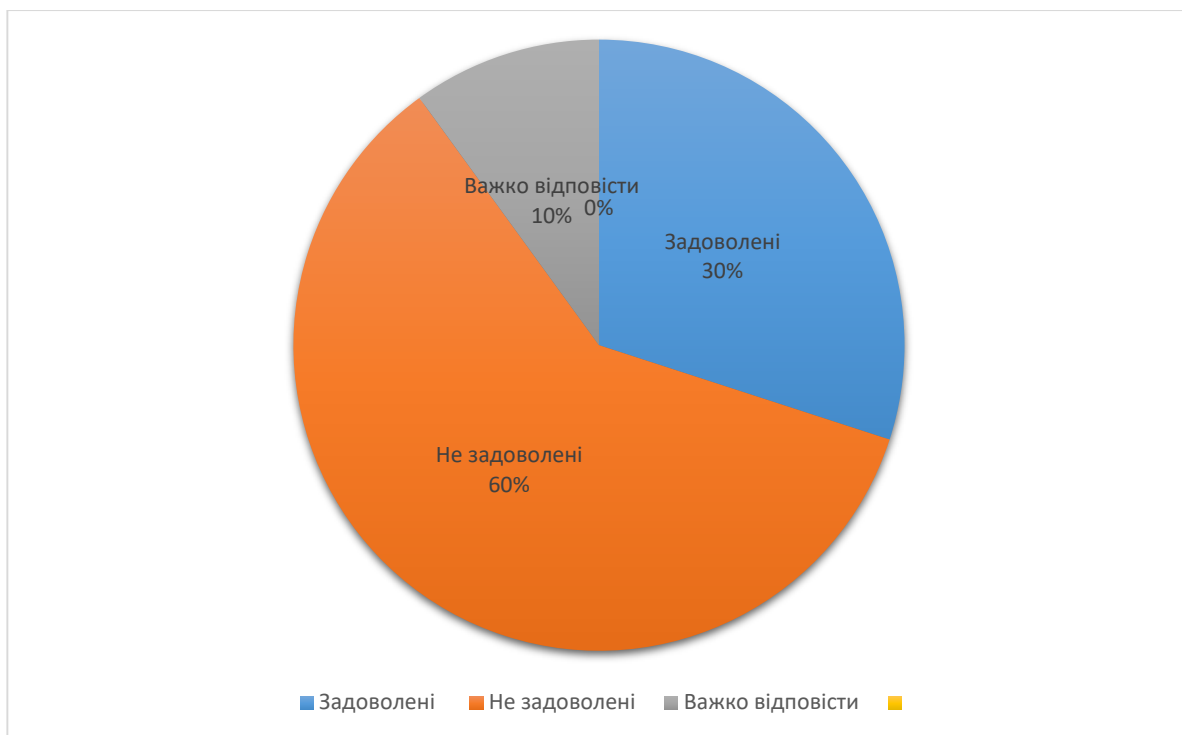


Рисунок 2.2 – Ступінь задоволеності роботою працівників, %

На запитання, якою мірою працівники задоволені різними аспектами своєї роботи, були отримані наступні відповіді (рисунок. 2.3.)

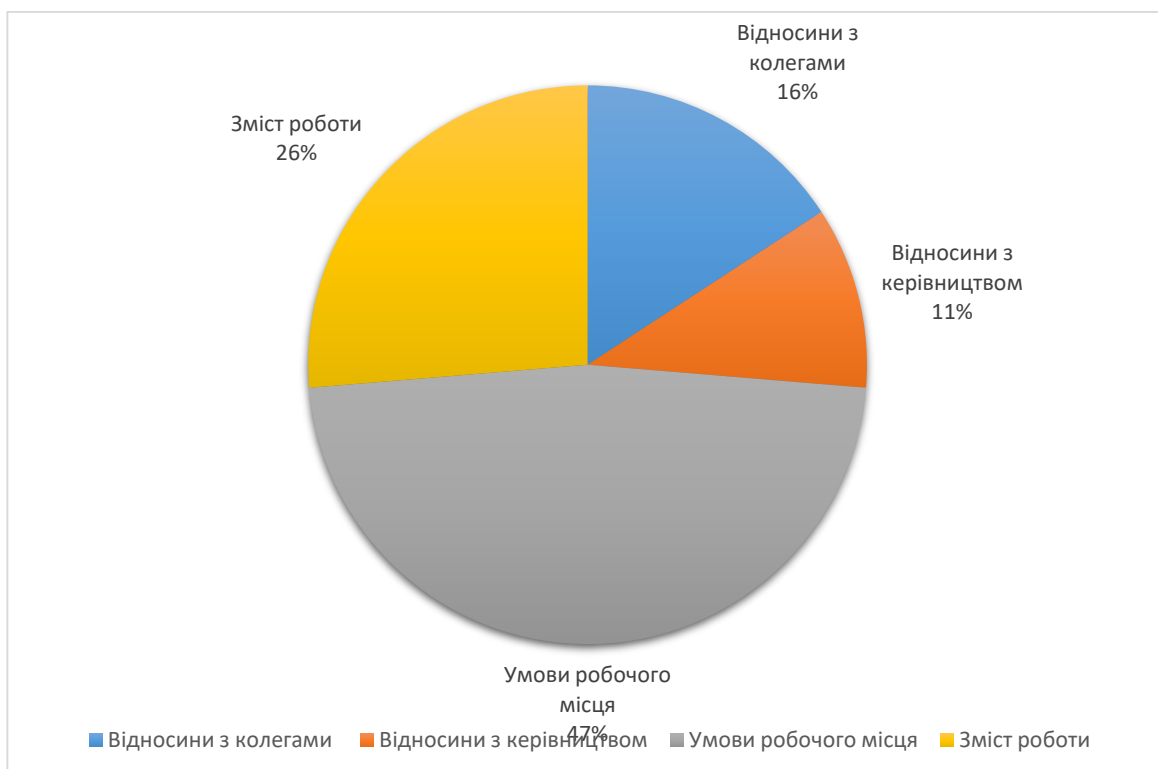


Рисунок 2.3 – Ступінь задоволеності роботою працівників ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» різними сторонами роботи, %

Ілюстрація наведена на рисунку 2.3. Працівники надають першочергового значення стосункам з колегами (16%), керівниками (11%), обстановці в офісі (47) та матеріалам, пов'язаним з роботою (26%). Жоден з респондентів не надав інформацію про свій дохід, скоріш за все, через те, що в цій галузі платять значно більшу заробітну плату.

На прохання "Відмітьте, будь ласка, твердження, яке відповідає Вашій посаді" були отримані наступні відповіді (рисунок 2.4). Статистичні дані, наведені на рисунку 2.4, свідчать про те, що 50% працівників не задоволені своєю роботою, але не хотіли б її змінювати, тоді як 30% працівників задоволені своєю посадою і не хотіли б її змінювати.



Рисунок 2.4 – Рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи, %

На питання: «Які види морального заохочення ви отримуєте від підприємства?» Були отримані відповіді (рисунок 2.5).

Як видно з даних рисунку 2.5, серед методів морального заохочення на першому місці, в пріоритеті грамоти та почесні звання.

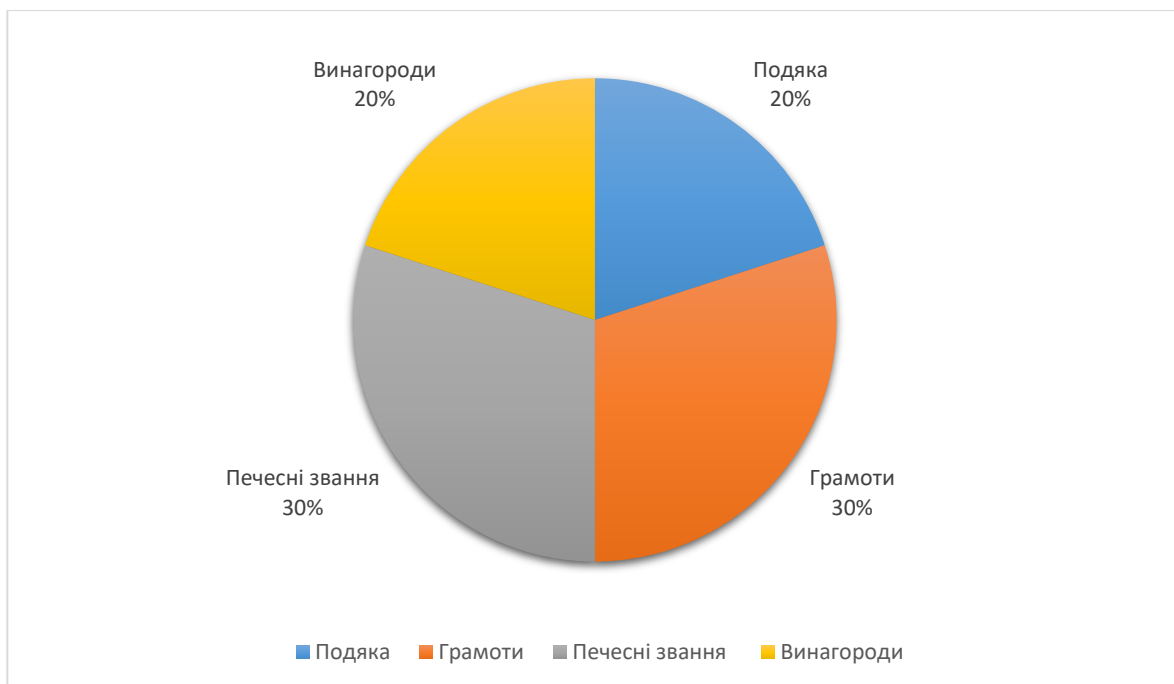


Рисунок 2.5 – Відповіді на питання про види морального заохочення, %

На питання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?» були отримані такі відповіді (рисунок 2.6.)

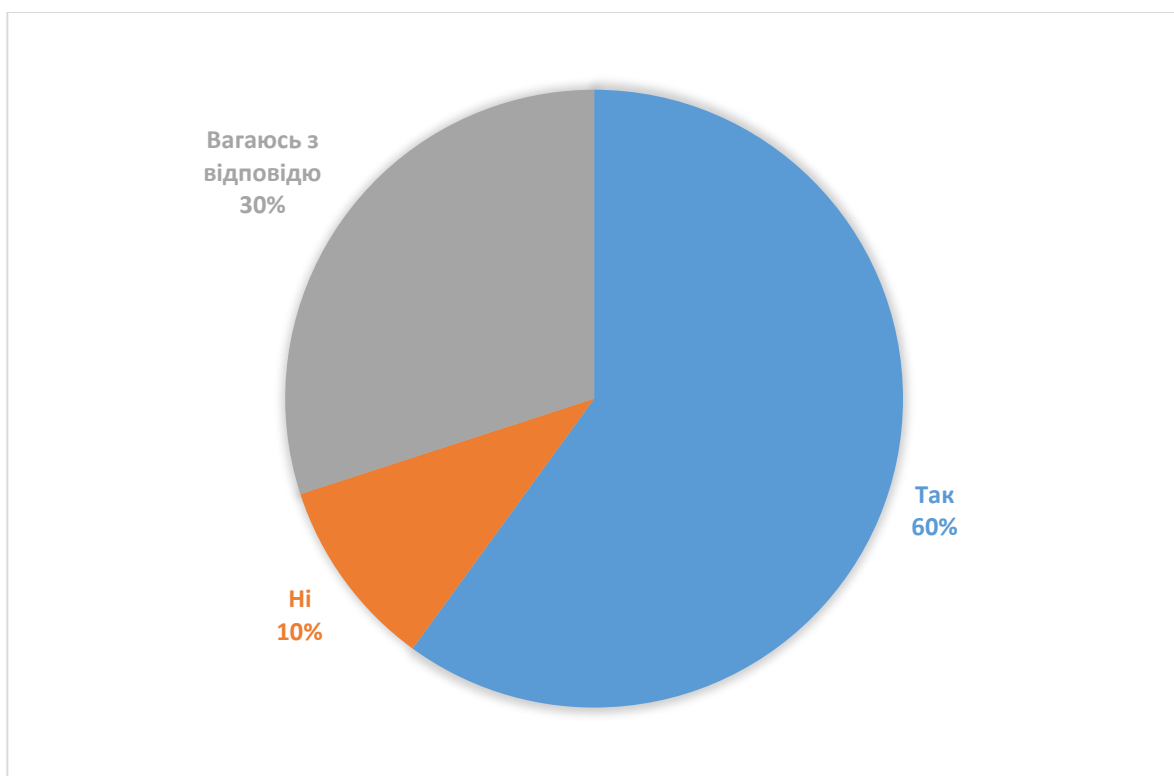


Рисунок 2.6 – Відповіді на питання про матеріальне заохочення, %

Згідно зі статистикою, наведеною на рисинку 2.6, 60% працівників ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» вважають, що використання матеріальних форм заохочення підвищує продуктивність праці працівників.

Спосіб розподілу заробітної плати є основним джерелом скарг та незадоволення в цілому. Структура заробітної плати не виконує функції мотивації. Працівники вважають, що їхня винагорода виплачується несправедливо, оскільки вони не знають, як якість їхньої роботи впливає на суму, яку вони отримують. Внаслідок того, що працівники вважають, що вони не отримують заробітну плату на рівні, який відповідає їхній кваліфікації, знижується як кількісний, так і якісний рівень їхньої праці.

Розподіл заробітку є джерелом поширених скарг та невдоволення. Структура оплати праці не виконує своєї ролі мотиватора. Працівники вважають, що їхня заробітна плата розподіляється несправедливо, оскільки вони не знають, як якість їхньої праці впливає на розмір компенсації, яку вони отримують. Працівники стверджують, що їхня заробітна плата є нижчою за рівень, при якому, на їхню думку, знижується кількість та якість їхньої праці. Ці обставини підкреслюють важливість матеріальних методів заохочення як джерела натхнення для персоналу ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал». У цій сфері мотивації працівників були виявлені наступні проблеми: Фонд заробітної плати є основним навантаженням, тому необхідне його реформування. Премії, що надаються за кількість проданих товарів, не завжди накопичуються.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПРИВОДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИМСТВІ

3.1. Шляхи удосконалення мотивації персоналу на підприємстві

Дотримання відповідності структури стимулів (економічних, престижних, задоволеності працею) структурі трудової мотивації персоналу підприємства є однією з ключових вимог підвищення ефективності мотивації праці (мотиви забезпечення важливих життєвих благ, гідного заробітку, комфортних умов праці, престижності роботи в галузі, на підприємстві, мотиви самореалізації: професійної, інтелектуальної та ін.). Важливо також пам'ятати, що один з найбільш відповідальних і складних процесів - формування персоналу - прагне до повного забезпечення фірми кваліфікованими кадрами з одночасним урахуванням змін професійно-кваліфікаційного складу працівників [29].

Аналіз можливостей розвитку підприємства, залучення додаткових працівників у діючі підрозділи, розгляд потенційного руху кадрів - все це є основою для визначення майбутньої потреби підприємства в персоналі. Кадрова політика компанії та стратегія управління персоналом побудовані на ідеї залучення висококваліфікованих працівників. За винятком адміністративного та допоміжного персоналу, всі працівники повинні мати як мінімум середню спеціальну освіту [19].

З огляду на виявлені нами недоліки в системі формування фонду оплати праці, пропонуємо змінити підходи до визначення його структури. Традиційна структура система оплати праці має на увазі дві складові:

- постійну систему оплати праці;
- змінну систему плати праці [20].

Постійна складова оплати праці виплачується в незалежності від того, чи виконаний працівником підприємства план по виручці чи не виконано.

При визначенні кваліфікаційних рівнів працівників необхідно застосовувати диференційовані коефіцієнти, від 1 (тарифна ставка) до 2,5 з інтервалом 0,5, з метою диференціації оплати праці на підприємстві, а саме постійної складової.

Отже, будуть мати місце три посадових рівня [28]:

- а) 1,0 – 1,5;
- б) 1,5 – 2,0;
- в) 2,0 – 2,5.

Крім того, один раз на рік необхідно проводити атестацію працівників з метою оцінки рівня кваліфікації кожного працівника за наступними показниками:

- рівень кваліфікації;
- наявність професійного досвіду;
- стаж роботи;
- рівень відповідальності;
- можливість оволодіння іншою посадою;
- психологічне навантаження;
- фізичне навантаження;
- умови праці [32].

Для встановлення кваліфікаційного рівня працівника на майбутній календарний рік кожній з ознак присвоюється бал від одного до двох з половиною і розраховується середній показник.

Такий метод дає можливість об'єднати декілька показників працівника в один, що сприяє просуванню працівника по кар'єрних сходах та стимулює його до більш ефективного виконання своїх посадових обов'язків.

Наведемо приклади заходів такої атестації в таблиці 3.1.

З даних таблиці 3.1 ми бачимо, що цей працівник, який отримав 1 875 балів, що еквівалентно другому посадовому розряду.

Таблиця 3.1 – Орієнтовна таблиця атестації менеджера з продажу в «ТОВ «Інформаціо-технічний центр «Професіонал»

Показники	Оцінка
Рівень кваліфікації	2
Наявність професійного досвіду	1,5
Стаж роботи	2
Рівень відповідальності	2
Можливість оволодіння іншою посадою	1,5
Психологічне навантаження	2
Фізичне навантаження	2
Умови праці	2
Разом (середнє значення)	1,875

Мета пропозиції - продемонструвати, що раціональний підхід до створення системи оплати праці, який базується на запропонованій системі та необхідності виплати заробітної плати працівникам на регулярній основі, є економічно обґрунтованим, тобто може бути реалізований з найменшими витратами для керівництва підприємства з метою створення підґрунтя для розвитку та вдосконалення запропонованого підходу.

Таким чином, система оплати праці буде мати наступний вигляд:

$$ЗП = П_{\text{пост.}} \cdot О_{\text{с}} + П_{\text{змін.}} \quad (3.1)$$

ЗП – заробітна плата;

П_{пост.} – постійна складова;

О_с – оклад за ставкою;

П_{змін.} – змінна складова;

Для досягнення цілей системи оплати праці в ТОВ «Інформаціо-технічний центр «Професіонал» доцільно застосовувати комплексний підхід [36]:

$$\text{мотивація} = \text{заробітна плата} + \text{стимулювання}.$$

Заохочення та підтримка мають бути двома напрямками застосування морального стимулювання. Потреби людини в повазі, схваленні, визнанні пов'язані з моральними мотивами. Ці спонукання набувають форми численних подарунків, почесних звань, усних і письмових висловлювань вдячності тощо. Моральні стимули - це стимули, в основі яких лежить потреба людини в соціальному схваленні.

У ТОВ «Інформаціо-технічний центр «Професіонал» є проблеми мотивації персоналу.

Працівники стверджують, що основні форми матеріального стимулювання не використовуються в повній мірі. Відсутність належної системи мотивації працівників може призвести до втрати кваліфікованих кадрів. Матеріальне заохочення за професійні успіхи має бути методичним і ґрунтуватися на однозначних, об'єктивних стандартах.

На підставі проведеного аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Інформаціо-технічний центр «Професіонал» пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 – Перелік заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Інформаціо-технічний центр «Професіонал»

Найменування заходів	Очікуваний результат
Впровадження гнучкої системи оплати праці	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків
Підвищення кваліфікації працівника	Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця
Оцінка і заохочення досягнутих результатів	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків

Основними заходами щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Інформаціо-технічний центр «Професіонал» є атестація персоналу для

того, щоб створити раціональний підхід до формування системи оплати праці. Також важливо, щоб на підприємстві було не тільки матеріальне стимулювання, а ще і моральне. Для кожного працівника важливо відчувати що саме він потрібен компанії. Тому обов'язково треба запровадити моральне заохочення, а саме:

- проведення бесід з підлеглими;
- уважне ставлення до пропозицій працівника;
- неформальна похвала працівника;
- моральна підтримка.

Керівництво також має бути відкритим і чесним зі своїм персоналом, особливо коли йдеться про фінансові питання. Ми радимо запровадити гнучку систему оплати праці, оскільки кожен працівник повинен розуміти, скільки і за що він конкретно отримує компенсації. Якщо цього не буде зроблено, працівники втратять довіру до фірми.

Для того, щоб сучасна система мотивації була ефективною, вона повинна мати як конкретні підстави, такі як висока заробітна плата, так і нематеріальні, такі як надійність робочого місця, здатність досягати власних цілей, бажання проявляти ініціативу та відповідальність. Це є наслідком того, що системи мотивації часто враховують лише матеріальну складову, ігноруючи нематеріальну. Як наслідок, складно створити систему мотивації, яка б враховувала як матеріальну зацікавленість людини, так і її здатність виявляти та реалізовувати нематеріальні інтереси [46].

У сучасному світі зростає вплив нематеріальних мотиваційних змінних на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Здатність персоналу організації до ефективної, якісної та творчої праці, розробки та впровадження нових ідей, набуття нових знань та розвитку навичок, що в сукупності дає позитивний результат та гарантує успіх, значною мірою впливає на успішність реалізації стратегічних цілей організації. Адекватна методика реалізації нематеріального стимулювання має гарантувати системність у цій роботі. Обґрунтування

конкретних завдань мотивації можливе тоді, коли процес нематеріальної мотивації здійснюється відповідно до визначених цілей бізнесу.

Для посилення нематеріальної мотивації працівників на підприємстві пропонуємо включити наступні складові: подарунки; соціальні пакети; навчання та підвищення кваліфікації; відкритість та часте спілкування між керівництвом та персоналом; покращення організації праці (розширення трудових функцій, збагачення роботи тощо). Важливо, щоб кожен працівник цінував себе та свою роль у колективі. Через це важливо надавати працівникам мотивуючі подарунки, які показують їм, наскільки серйозно керівництво ставиться до їхніх досягнень. Такі мотиваційні стратегії мають скромні витрати на одного працівника, але підвищують авторитет організації, оскільки співробітник бачить турботу керівництва [50].

Як наслідок, успішна система мотивації працівників, що складається як з матеріальних, так і з нематеріальних елементів, сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

3.2. Розвиток системи нематеріального стимулювання за рахунок кар'єрного росту.

Незважаючи на широкий спектр методів, що використовуються для розвитку мотивації в управлінні персоналом, слід виділити чотири методологічні концепції.

Кожне підприємство починає з відбору та ранжування персоналу з метою залучення людських ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

По-друге, всі підприємства навчають своїх працівників, щоб пояснити їм основні моменти діяльності, яка їм доручається, і зіставити їхні таланти і здібності з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства оцінюють внесок кожного працівника у досягнення поточних цілей, наприклад, щорічна атестація.

По-четверте, кожен бізнес певним чином винагороджує своїх працівників, сплачуючи їм за час, зусилля та інтелект, які вони вкладають у досягнення цілей компанії. Вимоги до працівників змінюються в результаті зростання і ускладнення виробництва, а також темпів науково-технічного прогресу. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної та технологічної підготовки робітників і службовців, до рівня їх кваліфікації. Викликає занепокоєння ефективна оцінка діяльності персоналу та правильне використання трудових ресурсів [43].

Крім того, оскільки ці види управлінської діяльності підпадають під сферу мотивації, підприємства одночасно розширюють роль своїх відділів по роботі з персоналом.

Керівники безпосередньо виконують значну частину роботи з персоналом підприємства. Для того, щоб гарантувати виконання обов'язків підприємства, керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб з підбору та розстановки кадрів. Крім того, важливо пам'ятати, що при прийнятті працівника на роботу, переведенні або оцінці його професійно-кваліфікаційного рівня його безпосередній керівник завжди бере активну участь, демонструючи свій досвід роботи з людьми. Керівник також відповідає за підвищення можливостей кадрових підрозділів, значущості кадрових служб, якості їх діяльності, кваліфікації кадрового персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» є одним з обов'язків, пов'язаних з підвищенням мотивації працівників. З метою зниження плинності кадрів підприємству необхідно впроваджувати ефективні практики управління персоналом, проводити підготовку та перепідготовку кадрів, забезпечувати зростання кваліфікації працівників усіх категорій, в тому числі в технічних відділах та відділах продажів, удосконалювати систему кадрового планування, заохочуючи таким чином працівників залишатися в організації. Для цього бізнес має розбудовувати свою матеріальну та навчальну інфраструктуру та впроваджувати ініціативи щодо покращення умов праці (таблиці 3.3).

Завдяки використанню експертних оцінок фахівців, зокрема керівників, що здійснюються з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним та підлеглими, можна підвищити ефективність атестації керівних працівників та забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків. Ефективне використання резерву є важливим питанням для бізнесу. Оскільки на цій роботі працівник принесе більше користі і фірмі, і собі, керівництво повинно вміло переконати працівника піти саме туди [37].

Таблиця 3.3 – Заходи ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» щодо розвитку якості кадрового потенціалу

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці
Організація та проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Керівництво
Організація та проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу підприємства	1 раз в місяць	Керівництво
Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку підприємства	Протягом року	Керівництво
Розважально-масові заходи в місцях поза межею підприємства	2 рази на рік	Керівництво, відділ продажу
Розробка та видання методично-інформаційної літератури (буклетів)	Протягом року	Відділ продажу

Продовження таблиці 3.3

Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Керівництво
Розробка та затвердження в установленому підвищення кваліфікації фахівців по організації порядку програм	Протягом року	Керівництво
Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур	Впродовж 2х місяців	Керівництво
Робота по наданню консультацій	Протягом року	Керівництво

Для забезпечення більшої неупередженості в оцінці кандидатів, зарахованих до списків резерву, подання кандидатів до резерва мають бути публічними. Кадрові служби та адміністрація підприємства забезпечують різноманітність та, за можливості, найбільш повний огляд інформації, що використовується при доборі кандидатів до резерва. Оскільки громадська думка є найбільш значущим і достовірним джерелом інформації про людину, бажано обговорювати висунення кандидатів до кадрового резерва на зборах колективу. Це дозволяє уникнути помилок при побудові резерву та підвищує надійність самого резерву.

Також доцільно впровадити систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівників на ТОВ «Інформаційно-технічний центр

«Професіонал», оскільки оцінка діяльності персоналу є способом вивчення його сильних та слабких сторін і слугує основою для підвищення індивідуальних трудових здібностей та підвищення кваліфікації. Оскільки керівник відіграє ключову роль у діяльності організації, важливо відстежувати, наскільки добре він справляється зі своїми обов'язками і які змінні його мотивують. Значно складніше оцінювати діяльність керівників та експертів, оскільки вони взаємодіють з трудовим колективом свого бізнесу, мають контакти з персоналом афілійованих компаній, відповідають за діяльність та розвиток організацій. Для посилення неупередженості оцінки атестація може проводитися як силами самого бізнесу, так і зовнішніми фахівцями [43].

Для оцінки складності виконуваних працівниками функцій обираються ознаки, які дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту роботи з одночасним урахуванням характеру та особливостей конкретного виду діяльності; характеру роботи, що визначає зміст роботи; різноманітності та складності роботи. На нашу думку, оцінювання праці працівників повинно включати наступні етапи:

- опис основних обов'язків працівника;
- включення цієї інформації до конкретних економічних показників;
- визначення шкали, в якій вимірюється сукупність показників, що характеризують результати діяльності;
- встановлення «стандартів використання» (мінімальних і максимальних) для кожного показника;
- порівняння досягнутих результатів із встановленими «стандартами використання» та розрахунок оціночного балу; розрахунок середнього балу, що свідчить про ступінь досягнення мети.

Крім того, у бізнесу відсутній встановлений зразок проведення співбесіди з потенційними кандидатами на певну посаду. Ми пропонуємо запровадити такий необхідний набір запитань для з'ясування кваліфікації кандидата під час співбесіди:

Стабільність роботи: Як довго Ви працювали на попередній посаді (посадах)? Чого ви хочете від кар'єри?

Технічні навички: Підсумуйте свій досвід. Яку техніку ви використовували?

Працездатність: Опишіть день на попередньому місці роботи, коли ви були найбільш продуктивним. Опишіть важливу справу, яку ви завершили і якою пишалися. Можливість продовження освіти: вкажіть, будь ласка, вашу офіційну шкільну освіту. Які предмети Ви б обрали для навчання? Розкажіть про час, коли Вам потрібно було навчитися новим навичкам, щоб виконувати свою роботу.

Лідерство та здатність до управлінських рішень: Які керівні посади Ви займали в минулому? Як Ви ставитеся до управління роботою інших людей? Опишіть випадок, коли Вам довелося зробити вибір на попередній роботі.

За допомогою такої системи запитань буде легше підібрати кандидата з необхідними навичками і талантами, кваліфікацією та іншими стандартами, яким повинен відповідати працівник для забезпечення успішного виробничого процесу. На підприємстві має бути впроваджений більш сучасний метод мотивації працівників.

Облік працівників має вестися в електронному вигляді, а для кожного працівника має бути створена посадова інструкція. Це дасть змогу краще орієнтуватися в кадровій ситуації на підприємстві.

Крім того, керівнику та його підлеглим необхідно постійно розвивати таланти та компетенції цих осіб. Для цього їх необхідно направляти на спеціалізовані тренінги та семінари. Для того, щоб правильно здійснювати повний цикл роботи з працівниками фірми, керівник повинен бути в курсі всіх змін в економіці та трудовому законодавстві України, а також постійних удосконалень системи управління персоналом, заснованих на міжнародному досвіді [47].

Запропоновані заходи дозволять покращити використання трудового потенціалу та виправити недоліки в системі мотивації персоналу.

Як показує практика, успіх кожного бізнесу залежить від рівня управління ним та професіоналізму його керівників. Якщо менеджер знаходиться на правильній посаді і відповідає певним критеріям, таким як наявність господарства з достатнім рівнем кадрового забезпечення, впровадження у виробництво досягнень науки і техніки, висока ефективність виробництва, то він досягне успіху. Успішних керівників об'єднує високий рівень професіоналізму та вміння координувати зусилля працівників для досягнення поставлених цілей [26]. Вони не тільки докладають багато зусиль, але й мають тверде розуміння того, що необхідно зробити в даних умовах для забезпечення прибуткового виробництва. Тільки при повному використанні головного ресурсу підприємства - потенціалу працівників, особливо керівників, буде вирішено комплекс управлінських завдань по стабілізації і зростанню виробництва.

Оскільки успішне управління повинно базуватися не тільки на досвіді керівника, а й на постійному освоєнні нових напрямків в управлінні персоналом, встановленні нових зв'язків, обміні досвідом з іншими успішними керівниками, то основними напрямками зростання трудового потенціалу є безперервний професійний розвиток та підвищення професійних знань керівника.

Система мотивації працівників підприємства повинна мати багато етапів.

Першим етапом є створення та використання стратегій фінансового та етичного стимулювання. Залежно від можливостей бізнесу, можливо, необхідно запропонувати досить високий рівень премій і надбавок, щоб показати, що керівник щиро дбає про заохочення прагнення до якісної роботи.

При визначенні оплати праці мають використовуватися такі залежності: між засобами оплати праці та досягненням економічних цілей підприємства; між якістю та ефективністю праці кожного працівника і розміром заробітної плати; між рівнем заробітної плати та можливістю задоволення основних

потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці працівників та їх соціальним і моральним становищем.

Ефективними мотиваторами є розвиток особистості працівника та почуття самоповаги, створення системи лідерства та визнання лідерів, застосування принципів командної роботи, довіри та делегування повноважень, оцінка керівництвом якості роботи працівників.⁴ Особливу увагу при створенні системи мотивації слід приділити процесам, які впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає створення на другому етапі системи мотивації працівників до творчої діяльності. Пропонується на другому етапі удосконалити систему мотивації працівників. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Третій етап передбачає суттєві зміни у баченні людьми цінності своєї праці і характеризується розробкою широкої системи мотивації на основі підготовленої філософії якості. Йдеться про розвиток цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для того, щоб зайняти лідируючі позиції в конкурентній боротьбі. [10]

Існує кілька обов'язкових умов для програми мотивації працівників організації, серед яких

- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї роботи; - адекватність: винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в діяльність всього колективу, його досвіду, рівню кваліфікації;

- своєчасність: Якщо це можливо, винагороду слід надавати одразу після досягнення мети (якщо не у вигляді прямої винагороди, то, принаймні, як залік для майбутніх винагород);

- значущість: Компенсація повинна бути важливою для працівника; - Справедливість: Критерії встановлення компенсації повинні бути прозорими для всіх працівників і справедливими, особливо з точки зору працівника [11].

Практика показує, що недотримання цих вимог створює нестабільність в колективі та має значний демотивуючий ефект. Це значно гірше впливає на

продуктивність праці працівників, ніж відсутність будь-яких механізмів розподілу винагороди за результатами роботи.

Для покращення мотивації трудового колективу на ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» ми можемо запропонувати систему навчання, яка б містила наступне:

щомісячні виробничі наради та семінари для керівників і спеціалістів з метою обміну досвідом та аналізу стану галузі;

проведення районних та обласних конкурсів масових професій, які б сприяли зростанню авторитету робітників, що підвищують свої знання, кваліфікацію, досягають високих показників;

двотижнева програма навчання з подальшою співбесідою, атестацією та присвоєнням розрядів, що дають право на отримання надбавок і доплат.

За такої системи підвищення кадрового потенціалу підприємства повинно призводити до прийняття економічно обґрунтованих рішень на всіх рівнях, і на цій основі – до послідовного нарощування темпів виробництва та підвищення його ефективності.

3.3. Напрями забезпечення ефективності мотивації персоналу на підприємстві

Хоча існують зв'язки між різними підрозділами, які займаються питаннями, пов'язаними з управлінням та розвитком персоналу, в дійсності жоден з них не відповідає за створення або вдосконалення системи мотивації на підприємстві. Одне із завдань, пов'язаних зі стимулюванням та мотивацією працівників, виконується кожним відділом. Відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці – лише забезпеченням гідних умов праці, відділ навчання персоналу – забезпеченням підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників тощо.

Іншими словами, HR–департаменти виконують певні мотиваційні завдання, але часто їхні дії суперечать одна одній, оскільки в бізнесі відсутня єдина, чітко визначена система мотивації та стимулювання працівників, яка доведена до відома всіх відповідальних осіб [39].

Тому ми радимо додати нову посаду або створити аналітичну групу в рамках одного з департаментів управління персоналом, яка буде одноосібно відповідати за розробку системи мотивації та винагороди працівників підприємства. Крім того, між новоствореною посадою та всіма відділами управління персоналом мають бути налагоджені міцні канали комунікації.

У майбутньому до цього підрозділу будуть надходити всі дані, що стосуються винагород, як матеріальних, так і нематеріальних. Там вона буде вивчатися, проводитися подальше дослідження людей, і на основі отриманих висновків буде створена єдина, комплексна система стимулювання працівників. Ця система буде дещо унікальною і якнайкраще відповідатиме потребам ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

Для створення додаткової посади будуть здійснені наступні кроки:

1. визначення організаційної структури та посадових обов'язків нового відділу;
2. прийняття на роботу працівників на новостворені посади;
3. Проведення тренінгів та семінарів для працівників;
4. Побудова міцних каналів комунікації з іншими відділами по роботі з персоналом;
5. Налагодження нових інформаційних потоків та зв'язків всередині компанії.

Отже, виходячи з етапів реалізації цього заходу, розглянемо його більш детально.

Створення організаційної структури відділу та визначення обов'язків його працівників є першим етапом.

Я пропоную організувати відділ мотивації наступним чином, як показано на рисунку 3.1.

Штат відділу складається з п'яти осіб, включаючи керівника та чотирьох спеціалістів, як показано на рисунку 3.1. Розглянемо наступні обов'язки керівника та спеціалістів відділу:

Керівник відділу управління персоналом отримує прямі звіти від керівника відділу мотивації. Він відповідає за планування та проведення досліджень щодо ступеня мотивації працівників в організації, а також аналіз результатів цих досліджень. Крім того, за створення ефективних каналів комунікації, доведення до відома відповідних сторін та втілення в життя заходів щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал».

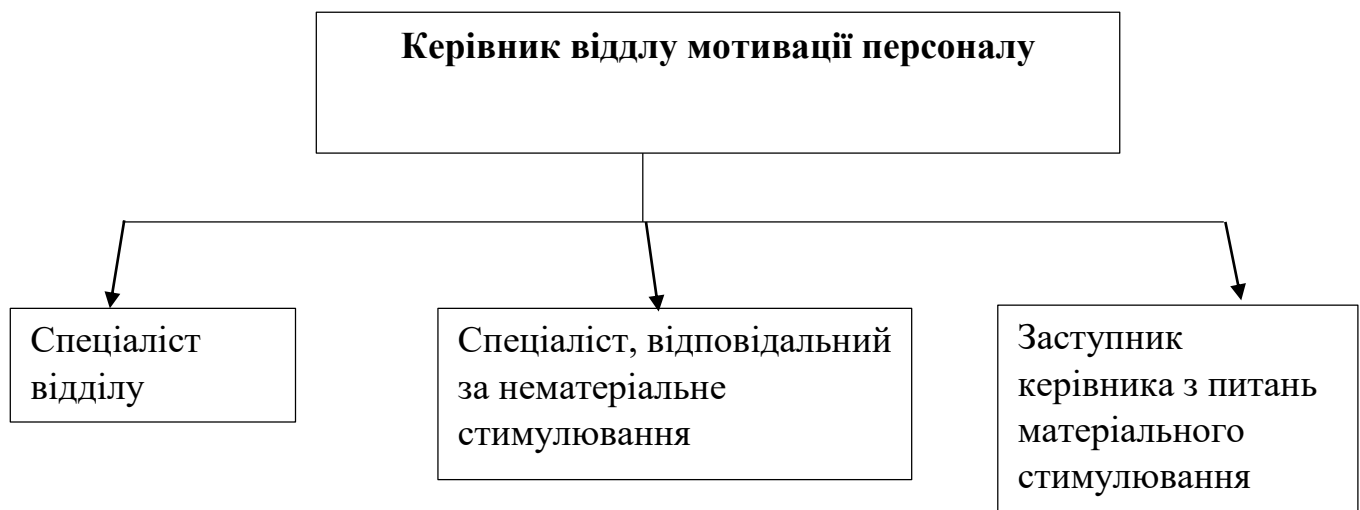


Рисунок 3.1 – Організаційна структура відділу мотивації персоналу

Одним з провідних фахівців у підрозділі є заступник керівника, відповідальний за матеріальне стимулювання. Цей фахівець повинен мати економічну освіту та не менше п'яти років досвіду роботи на рівнозначних посадах. Він безпосередньо підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу. У його підпорядкуванні знаходяться фахівці відділу. Основними обов'язками цього фахівця є створення ефективної системи матеріального стимулювання працівників на підприємстві, в тому числі дослідження, створення та застосування ефективних форм оплати праці, преміювання,

компенсацій та бонусів. Цей фахівець повинен співпрацювати з планово-економічним відділом та відділом заробітної плати, якщо це необхідно для його діяльності.

Заступник керівника з питань матеріального заохочення є одним з провідних фахівців підрозділу. Цей фахівець повинен мати не менше п'яти років досвіду роботи в суміжних сферах та вищу економічну освіту. Він підпорядковується безпосередньо директору департаменту мотивації персоналу. У його підпорядкуванні знаходяться експерти відділу. Основними обов'язками цього фахівця є дослідження, розробка та впровадження практичних методів оплати праці, преміювання, компенсацій та бонусів з метою ефективної мотивації персоналу на підприємстві. У разі необхідності для виконання своїх завдань цей фахівець повинен співпрацювати з планово-економічним відділом та відділом розрахунку заробітної плати. До основних обов'язків цього фахівця входить організація опитувань персоналу з метою виявлення потреб працівників підприємства, розробка рекомендацій щодо посилення внутрішньої мотивації працівників, проведення тренінгів та семінарів з нематеріальної мотивації для функціональних та лінійних керівників, розробка заходів щодо прискорення процесу професійної адаптації та розвитку персоналу. Відповідно до специфіки своєї роботи, цей фахівець повинен тісно співпрацювати з відділами розвитку персоналу та навчання [27].

Співробітники підрозділу мотивації формуватимуть рекомендації щодо особливостей мотивації працівників "на місцях" (відповідно до напрямів діяльності) та на різних рівнях управління. Вони також доводитимуть цю інформацію до відома лінійних та функціональних керівників за допомогою спеціальної структурованої документації або під час консультаційних зустрічей з питань стимулювання праці.

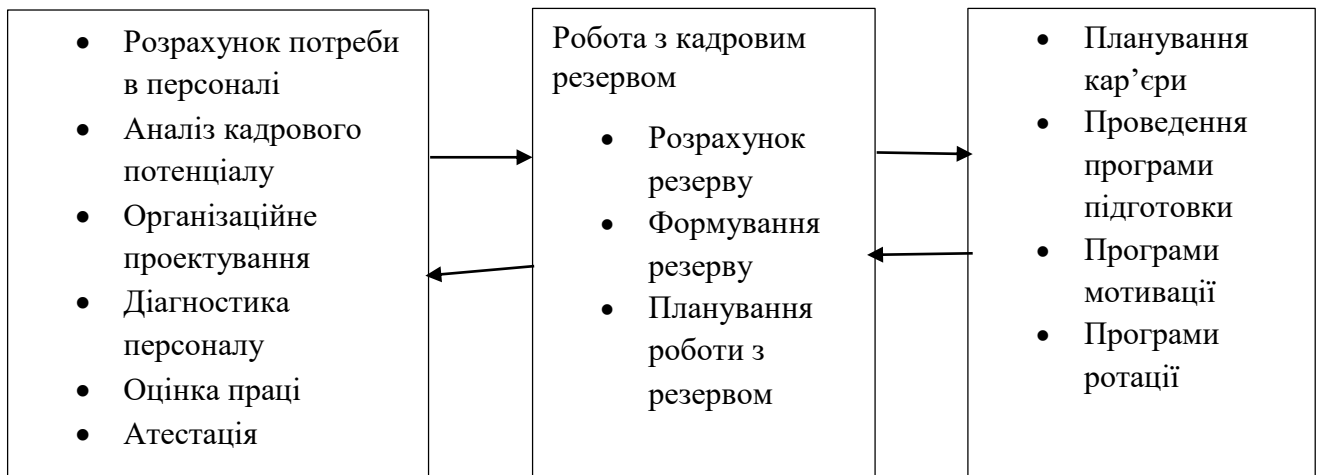
Після підготовки документації та створення нових посад необхідно провести відбір кандидатів на ці відкриті посади. Доцільно шукати кандидатів на ці посади всередині компанії, особливо серед тих, хто працює у відділі кадрів.

Для цього необхідна атестація потенційних претендентів з метою вибору найкращих осіб, які найбільш кваліфіковані для виконання вищезазначених ролей.

У разі необхідності можна подати заявку до кадрового резерва компанії або скористатися послугами служб зайнятості чи рекрутингових фірм для пошуку фахівців за межами компанії, які відповідають відповідним вимогам. Підрозділ мотивації проведе додаткове дослідження елементів, які мотивують працівників відповідно до видів і деталей завдань, на додаток до розробки корпоративної системи мотивації.

Розвиток кадрового потенціалу компанії також є, на мою думку, ключовою складовою забезпечення ефективності роботи персоналу ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал». Звичайно, існує певний організований процес навчання співробітників, що включає в себе лекції, семінари, тренінги, запрошення фахівців для предметної консультації з конкретного питання [48].

Таблиця 3.4 – Модель підбору персоналу



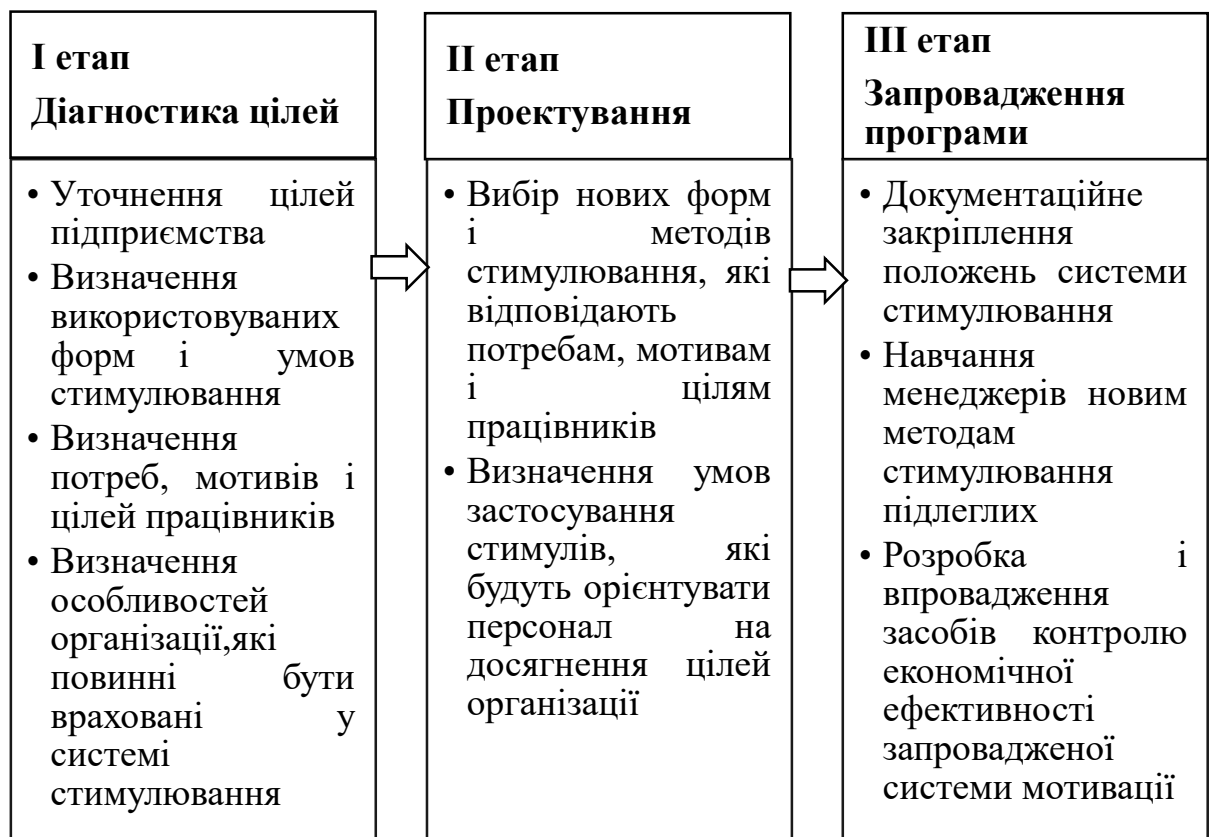
Але для дійсно успішного проведення процедури навчання необхідне значне фінансування, яке не завжди надається. Тому керівництву та менеджменту підприємств слід зосередити увагу на більш ефективних засобах

мотивації працівників, які мають довгостроковий ефект та надихають працівників на нові звершення, самонавчання та самовдосконалення.

Також працівників можна стимулювати через саму роботу. Якщо надати їм можливість постійно виконувати цікаву і захоплюючу, не нудну роботу, яка надає можливість самореалізації. А це можна зробити, дотримуючись алгоритма системи мотивації персоналу (таблиця 3.5)

Рутинна робота ніколи не виконується ефективніше і швидше, ніж цікава робота. Сприйняття "світлого майбутнього" надихає на більшу продуктивність, ніж якщо майбутнє є туманним. Крім того, однакове ставлення до всіх сприяє здоровій конкуренції, що дає можливість працівникам розвивати не лише професійні здібності, а й інтереси та хобі.

Таблиця 3.5 – Алгоритм розробки системи мотивації персоналу



Слід підкреслити, що застосовувати однакову стратегію до кожного працівника неправильно. Деяким людям достатньо щирої подяки, а інші потребують більш суттєвої винагороди. Але головне - утримати працівника,

дати йому можливість відчувати свою функцію, свою здатність до складної роботи, вашу підтримку та довіру до нього.

При цьому процес впровадження прогресивних форм мотивації на підприємстві має зводитися до систематичного планування успішних мотиваційних заходів, вивчення досягнутих позитивних результатів та розробки нових прийомів, спрямованих на досягнення високої продуктивності праці на основі мотиваційного управління персоналом. Запропоновані заходи можуть бути реалізовані за умови наявності на підприємстві фахівця або фахівців, які вивчають проблему підвищення продуктивності праці на основі мотивації та підтримують зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Це дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємств у майбутньому.

Кожен бізнес має право вирішувати, як мотивувати працівників, спираючись на досвід інших підприємств, вигадуючи оригінальні ідеї або використовуючи класичні твори як зразок. Основна мета мотивації все одно полягає в тому, щоб людина працювала більше, відповідально ставилася до своїх обов'язків і працювала краще. Саме так, з нашої точки зору, пов'язані між собою ефективність та мотивація персоналу. Встановлено, що підвищення продуктивності праці залежить від соціально-економічних факторів, пов'язаних з професійною підготовкою та кваліфікацією працівників, оптимальним співвідношенням між роботою та особистим життям, психологічним кліматом колективу, його згуртованістю, взаємовідносинами всередині колективу.

ВИСНОВКИ

Мотивація не є послідовним процесом, який пронизує поведінку людини або інших членів спільноти від початку до кінця. Вона побудована на різноманітних процесах, які діють як саморегулятори на певних етапах поведінки. Спосіб і напрямок використання різноманітних функціональних здібностей залежить від мотивації. Мотивація не тільки не пояснює інтенсивність і наполегливість обраної діяльності та досягнення її наслідків, але й пояснює лише вибір між кількома альтернативними діями, варіації сприйняття та потенційний зміст думки.

Мотивація людини впливає з її здатності задовольняти свої потреби, як матеріальні, так і духовні, через трудову діяльність. Будучи спонуканням до виконання конкретних завдань, мотивація регулює хід людських дій. Однією із стратегій підвищення продуктивності праці є мотивація. Потреби і мотивація тісно пов'язані між собою. На підприємствах використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Хоча мотиваційні стратегії, що застосовуються бізнесом, не є ідеальними, вони мають вплив і продовжують активно використовуватися в повсякденній діяльності. Перевагу на підприємствах надають переважно матеріальним методам мотивації.

Однією з найважливіших внутрішніх змінних, що впливають на зростання фірми чи організації, є система мотивації праці всередині компанії.

Програми заохочення працівників повинні прищеплювати їм відчуття справедливості у ставленні до матеріальних благ і сприяти їх прагненню до поліпшення не тільки власної роботи, а й "ділових зв'язків" з іншими працівниками. Працівники повинні чітко розуміти, як результати пов'язані між собою.

ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» - компанія. Основним видом діяльності цього підприємства є надання населенню послуг у сфері автоматизації бухгалтерського обліку. В цілому ситуація для ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» є позитивною, за оцінкою

ТОВ "Матриця SWOT-аналізу" є сприятливою. Можливості для ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» полягають у розширенні послуг, що пропонуються, використанні реклами, застосуванні зусиль у сфері зв'язків з громадськістю. Загрозами для підприємства є існування підприємств-конкурентів, банкрутство населення, втрата купівельної спроможності, інфляція.

У цій сфері мотивації працівників були виявлені наступні проблеми: Фонд заробітної плати несе основне навантаження і потребує реформування, а премії за кількість реалізованої продукції збираються не постійно.

Для диференціації оплати праці працівників підприємства найкраще визначити кваліфікаційні рівні працівників в межах їх посади з диференційованим коефіцієнтом від 1 (тарифна ставка) до 2,5 з інтервалом 0,5. В результаті буде сформовано три рівні посад: 1 -1,5; 1,5 -2,0; 2,0 -2,5.

Атестація працівників проводиться один раз на рік за показниками, визначеними нижче, для визначення персонального рівня тарифної ставки: рівень кваліфікації, професійний досвід, стаж роботи, рівень відповідальності, можливість оволодіння іншою посадою, психологічне навантаження, фізичне навантаження, умови праці.

Працівники повинні проходити атестацію один раз на рік за показниками, переліченими нижче, для визначення персонального рівня тарифної ставки: рівень кваліфікації, професійний досвід, стаж роботи, рівень відповідальності, можливість оволодіння іншою посадою, психологічне навантаження, фізичне навантаження, умови праці.

Таким чином, запропонована ТОВ «Інформаційно-технічний центр «Професіонал» система мотивації персоналу повинна сприяти не тільки зміцненню системи мотивації персоналу, але і в кінцевому підсумку подальшому зростанню бізнесу. Скорочення часу та витрат, пов'язаних з підбором персоналу, призведе до формування команди натхненних працівників, які будуть забезпечувати відмінні результати. Це станеться як наслідок ретельного дослідження та аналізу системи мотивації компанії. Дуже

важливо знайти унікальний підхід до кожного співробітника. Звертайте увагу на їхнє ставлення та результати роботи.

Про мотивацію працівника можна судити по тому, як він виконує свої обов'язки на регулярній основі, а також по тому, як він реагує на складні події, наприклад, чи готовий він брати на себе відповідальність чи ні. Ви також можете провести індивідуальну бесіду з працівником, щоб з'ясувати, чи викликає у нього стрес робота. Проведення опитувань є корисним, оскільки результати покажуть, де існують вразливі місця. Всі ці кроки допоможуть знизити плинність кадрів та сформувати згуртовану команду, яка буде готова вирішувати будь-які проблеми, з якими може зіткнутися бізнес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Herzberg F. The Motivation to Work : New York: John Wiley and Sons, 1971. 259 p.
2. Андрощук Н.В. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації. Управління компанією. №13. 2009. С. 26–35.
3. Байда О. *Мотивація праці як складова успіху організації*. Вісник національного Хмельницького університету. №14. 2010. С.55-57.
4. Базалійська Н. П. *Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах*. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
5. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. №6. 2009. С.11-17
6. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
7. Богиня Д.П. *Основи економіки праці* : навч. посібн.. К.: Вид-во "Знання-Прес". 2000. 313 с.
8. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
9. Бродська О. Формування корпоративного духу. Секретарь-референт. 2008. №6. С. 38-41
10. Бутинець, Ф. Ф., Чижевська Л.В., Береза С.Л. Бухгалтерський облік : Житомир: ЖІТІ, 2000. 672 с.
11. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
12. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. №12. 2014. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

- 13.Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
- 14.Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу. К.: 2000. 410 с.
- 15.Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
- 16.Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229. \Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.
- 17.Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2006. 376 с.
- 18.Гавриленко А.В. Менеджмент: монографія. К.: 2010. 305 с
- 19.Галайда Т. О. *Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства*. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип.16(1). С. 65-68
- 20.Гоголь Г.І. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки. Регіональна економіка. №2. 2010. С. 38–43.
- 21.Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. Актуальні проблеми економіки. №9. 2010. С.86-91.
- 22.Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. Бізнесінформ. №4. 2010. С. 102–104.
- 23.Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321с.

24. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка аПК. №16. 2009. С. 255–260.
25. Димченко Б.І. Мотивуюча оцінка персоналу. Управління персоналом. № 4.2009. С. 16–18
26. Долішній І.М. *Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf
27. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua>
28. Дрогомирецька М. І. *Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації*. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
- Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : НИМБ. 1997. 607с.
29. Дуда С.Т. *Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок*. Науковий вісник НЛТУ України. №20.14. 2010. С. 188–193.
30. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ.навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
31. Заярна Н.М. *Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні*. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С.368–372.
32. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

- 33.Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
- 34.Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
- 35.Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2010. № 628. С. 529–533
- 36.Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.
- 37.Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.
- 38.Колот А. М. Підручник: Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 337с.
- 39.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с
- 40.Левчунь, Г.Я. Реформування системи оплати і стимулювання праці. Галицький економічний вісник. №1. 2012. С.84–88.
- 41.Мачтакова О.Г.. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: Збірник наукових праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень. №40. 2010. С. 99– 107.
- 42.Мельничук Д. П., Богоявленська Ю.В. *Сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом організації*: Вісник соціально-економічних досліджень, 2008. 266 с
- 43.Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки, 2011. 210-211 с.

44. Нікіфорова Л.О. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. Економічний простір. №2. 2012. С. 24–31.
45. Перевозчикова Н. О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка №4.2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>.
46. Посилкіна О.В. / Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики: матер. X міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар.участю, Харків, 10 листопада 2022/ / ред. кол.: О.В.Посилкіна, О.В. Літвінова, Ю.С. Братішко, А.Г. Лісна, Ю.– Харків : НФаУ, 2022. – 430 с.
47. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.
48. Співак В.В. *Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств*. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010. Т. 2, № 6. С. 178–181.
49. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С.37–41.
50. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
51. Хоменко І. М. *Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств*. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.
52. Черкасов А. В. *Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом*. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 692–695.